

Факултет инжењерских наука
Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент
Ниво студија: Мастер академске студије
Предмет: Менаџмент комуникацијама
Број индекса: 607/2014

Ана М. Рачић

**Комуникације у савременом пословном
окружењу**

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. Др Ненад Грујовић
2. _____
3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру рада проучити литературу и објаснити кључне појмове комуникологије, процес комуникације, као и факторе који утичу на пословну комуникацију. Потребно је представити комуникацију у пословном окружењу кроз тржишно комуницирање и начине за анализу стања на тржишту. Такође, потребно је дати смернице за писану пословну комуникацију и упутства за писање документа која су везана за пословно комуницирање. У склопу рада садржај илустровати одговарајућим примерима.

Препоручена литература:

- [1] Guffey, M. E., Loewy, D. (2012), *Essentials of business communication*, Mason: Cengage Learning
- [2] Krizan, A. C., Merrier, P., Logan, J., Williams, K. (2008), *Business Communication, Seventh Edition*, Australia : Thomson South-Western
- [3] Kotler, P., Keller, K. L. (2014), *Marketing management 14/e*, Boston: Prentice Hall

Крагујевац,

Ментор:

Проф. Др Ненад Грујовић

Резиме:

Комуникација је чин преношења информација од једног места на друго, без обзира да ли је то вокално, писано, визуално или невербално. Комуникацијске вештине су неопходне за постизање успеха у животу, раду и друштвеним односима. Без ефикасне комуникације, порука може бити погрешно протумачена што може довести до неспоразума, фрустрација, или чак катастрофе јер је лоше испоручена. Комуникацијски процес је успешан само ако пошиљалац и прималац перципирају информацију као сличну или идентичну. Вештине које се повезују да добрим комуникаторима могу да се науче, али пре тога се мора разумети комуникативни процес. Вербални, невербални и паравербални елементи комуникације би требало да се посматрају као један и да шаљу конзистентну поруку. Веома су важне вербалне, али и вештине писане пословне комуникације. Способност да говоре, слушају, питају и пишу са јасноћом и сажетошћу су од суштинског значаја за већину менаџера и лидера.

Кључне речи: комуникација, типови комуникације, тржишно комуницирање, пословна комуникација, писана комуникација

Abstract:

Communication is the act of transferring information from one place to another, whether this be vocally, written, visually or non-verbally. Communication skills are necessary to achieve success in life, work and social relationships. Without effective communication, a message can be misinterpreted which can lead to misunderstanding, frustration, or even disaster by being poorly delivered. Communication process is successful only if sender and receiver perceive information as similar or identical. Skills that are correlated with great communicators can be learned, but before that communication process must be understood. Verbal, nonverbal and para-verbal elements of communication should be considered as one and they should be sending consistent information. Both spoken and written business communication skills are very important. The ability to speak, listen, question and write with clarity and conciseness are essential for most managers and leaders.

Keywords: communication, types of communication, marketing communication, business communication, written communication.

Садржај

Увод	8
1. Наука о комуницирању	9
1.1. Комуникологија	9
1.2. Модели комуникација	11
1.2.1. Ласвелов модел.....	12
1.2.2. Гербнеров модел.....	13
1.2.3. <i>Gatekeeping</i> – Модел чувара пролаза.....	13
1.2.4. Математички модел Шенона и Вивера	14
1.2.5. Озгуд-Шрамов модел комуникације	16
2. Динамика комуникација	19
2.1. Интраперсонална комуникација.....	19
2.2. Интерперсонална комуникација.....	21
2.3. Групна комуникација	24
2.4. Јавна и масовна комуникација.....	26
3. Култура комуникација	30
3.1. Вербална комуникација.....	31
3.1.1. Телефонска комуникација	34
3.1.2. Комуникација мејлом.....	35
3.2. Паравербална комуникација	36
3.3. Невербална комуникација.....	37
4. Фактори успешне пословне комуникације	39
4.1. Вештине пословне комуникације у савременим условима пословања	40
4.2. Повратна информација	42
4.3. Припрема и излагање презентација	44
5. Тржишно комуницирање	47
5.1. Пропаганда	49
5.2. Унапређење продаје.....	50
5.3. Спонзорство.....	52
5.4. Односи са јавношћу и публицитет	54
5.5. Директни маркетинг	55
5.6. Лична продаја.....	56
5.7. 5.7. Стејхолдери у процесу пословне комуникације	57

6.	Писана пословна комуникација	59
6.1.	Припрема радне биографије	60
6.2.	Писање мотивационог писма.....	63
6.3.	Писање апликације за пројекте и конкурисање за финансирање посла.....	64
6.4.	Припрема и писање пословног извештаја	65
6.5.	Писање научног рада.....	67
7.	Анализа стања тржишта.....	70
7.1.	Процес истраживања тржишта	71
7.2.	<i>Data mining</i>	72
	Закључак.....	75
	Прилог	76
1.	Пример радне биографије на српском језику	76
2.	Пример форме радне биографије на енглеском језику.....	78
3.	Пример мотивационог писма	80
4.	Апликација за финансирање <i>start-up</i> пројекта	81
	Литература	83

Изјава:

Изјављујем да је овај мастер рад моје ауторско дело и да сам га написала самостално, служећи се стеченим знањем и наведеном литературом.

кандидат

Увод

Комуникација представља основни алат који се користи како би се успоставио било какав међуљудски однос, било да је то професионални или приватни. Процес комуникације одвија се не само вербално, преношењем информација говором, већ и невербално кроз невербалне кодове које човек учи социјализацијом. Постојање различитих начина комуницирања води ка томе да човек не престаје да комуницира са спољним светом оног тренутка када престане да говори.

Професија, старост, пол или националност неке су од карактеристика које утичу на обликовање процеса комуникације код људи. Међутим, оне не могу утицати на то да човек комуницира или не, јер интеракција са окружењем са аспекта комуникације није ствар избора појединца. Без обзира на интересовања која човек има, његов пол или старост, као и његову националност, свакодневна комуникација са окружењем може се сматрати карактеристиком коју он поседује.

Посматрајући временски период од последњих сто година, може се утврдити да је комуникација под значајним утицајем технолошких промена. Оно што се пре неколико деценија није ни претпостављало, данас је свакодневна појава. Пословна комуникација представља императив за успешно и профитабилно пословање, а усмерава се на купце, запослене, добављаче, али и све заинтересоване групе које послују у истом окружењу као и организација.

Мејлови, формулисање пословних извештаја, писање пријава за пројекте и конкурисање за бесповратна средства не могу се ни разматрати без познавања основних правила пословног бонтона и писане комуникације. Па ипак, пажња која се посвећује проучавању комуникације није значајна.

Поставља се питање да ли учимо да комуницирамо или је то оно што нам је урођено? Пословна пракса је показала да се комуникација учи, и то не само социјализацијом, већ и вежбом. Правила која су карактеристична за комуникацију уче се, а примери најбоље праксе примењују широм света.

Када се особа укључи у једну област, она се упознаје са правилима комуникације и речником који се користи у њој. Што се дубље укључује у изучавање те области, постаје све ближа са терминологијом и почиње да је користи у свакодневном комуницирању. Тада се јављају неспоразуми и конфликти које треба предвидети и у случају да се појаве решавати их на најефикасније начине. Свака особа која живи у савременом свету мора бити свесна да је обиље информација допринело томе да канали комуникације буду препуни шума и да је јасно изражавање императив.

1. Наука о комуницирању

Термин комуникација потиче из латинског језика од речи *communicatio* што се преводи као саопштење, саопштавање, заједница. Латински глагол *communicare* значи саопштавати, објавити, учинити заједничким [1].

Комуникација је постала предмет истраживања оног тренутка када су људи схватили да све постављене циљеве могу остварити кроз комуницирање, као и да се у зависности од начина комуницирања може изгубити прилика за остварење свакодневних циљева. Појава и развој науке о комуницирању везује се за период након Другог светског рата. Велики број аутора бави се комуникацијом како у научном смислу, тако и у пракси. Самим тим, не постоји једна дефиниција комуникације.

Дефиниције комуникације укључују слање и пријем одређене информације, као и минимум две стране које ту информацију размењују. Ипак, постоје одређени случајеви када није потребно учествовање више од једне особе. Гојер комуникацију дефинише као процес стварања смисла између две или више особа [2]. Милер сматра да за комуникацију није потребно да информација која се преноси буде схваћена, већ је потребно само да постоји извор информације, канал путем ког се информација преноси и прималац информације [3]. У овом случају, значај разумевања и интерпретирања поруке није важан колико и сам пренос информације.

Комуникација се може дефинисати и као тачно преношење мисли, осећања, чињеница, уверења и идеја међу индивидуама кроз систем познатих симбола која за резултат има одређену акцију или промену у понашању [4].

У пракси, две особе су у могућности да се укључе у социјалну интеракцију ако имају заједнички репертоар знакова и семиотичких правила, попут прагматичких која укључују однос између знакова и њихових корисника, сематичких која обухватају однос између симбола и њиховог значења и синтаксичких, која обухватају формалне карактеристике знакова и симбола. У случају да не постоје преклапања у овим областима, постоји велика вероватноћа да се учесници у социјалној интеракцији неће разумети или бар да ће доћи до одређених несугласица у ономе што је једна страна желела да саопшти, а друга разумела као саопштење.

1.1. Комуникологија

Наука која се бави комуникацијом јесте комуникологија. Релативно нова, а опет интердисциплинарна, укључује биологију, информатику, психологију, социологију, политикологију, журналистику, реторику и лингвистику, али постоји као самостална наука. Основни појмови у комуникацији, а самим тим и у комуникологији јесу: [5]

- информација,
- комуникацијски стимулус и комуникацијска реакција,
- порука,
- интеракција и трансакција,
- комуникацијски склопови,
- трансакционе игре,
- комуникацијски систем,
- комуникацијски метасистем.

Информација може бити било која порука која има одређено значење. За разлику од сигнала, информација се добија декодирањем, односно стављањем одређеног сигнала у контекст. Сигнал јесте носилац информације и у складу са тим може он бити слово, звук, слика. Оног тренутка када сигнал постане разумљив ономе коме је упућен, тог тренутка он представља информацију.

Комуникацијски стимулус и комуникацијска реакција везују се за процес преношења информације. Комуникацијски стимулус јесте покретач процеса комуницирања, односно извор информације, док је комуникацијска реакција сам тренутак пријема информације. Ова два појма могу се схватити кроз мерење pulsa код човека на бројачу откуцаја срца, где је puls комуникацијски стимулус, а резултат комуникацијска реакција. На овај начин види се да комуникација не мора бити процес између најмање две особе.

Порука је јединица која настаје тек у процесу комуникације. Не мора бити граматички исправна, не мора бити чак ни вербална, али мора бити разумљива ономе коме је упућена. Може се рећи да не постоји једноставна, апсолутна и чиста порука јер се она мења процесом комуникације. Порука зависи и од примаоца исте, јер он из ње извлачи потребне информације и на тај начин реинтерпретира саму поруку.

Интеракција је однос две стране у комуникацији, било да се ради о две индивидуе, или појединца и групе. Она представља међузависност две стране, а подразумева постојање пошиљаоца поруке, садржај поруке и примаоца. Трансакција је пренос информације од једног учесника ка другом и прихватање те информације од стране другог учесника. Битна је из разлога што може променити поруку, односно процес комуникације зависи од учесника и њиховог међусобног утицаја. Савршеном трансакцијом сматра се она у којој порука у неизмењеном облику стиже до примаоца, који је прима са потпуно једнаким значењем које је упутио извор. Како то није увек случај, адекватна трансакција је она у којој је порука у минимално измењеном облику стигла на одредиште.

Комуникацијски склоп је одређена социјална ситуација која има име, правила која функционисау у датом комуникацијском систему и улоге које људи који учествују у комуникацији играју. Као пример комуникацијског склопа може се навести дијалог који подразумева две особе које размењују информације како би се одређено знање учинило заједничко за обе стране.

Трансакциона игра је серија скривених трансакција у одређеном временском периоду, у чијој је природи да се понавља. Она за циљ има тачно дефинисану психолошку добит и тежи одређеном предвидљивом исходу.

Комуникацијски систем представља повезане и међузависне елементе структуре. То значи да обухвата све учеснике у комуникацији, канал преко којег се порука комуницира, саму поруку, шумење који утичу да порука не буде пренесена и прихваћена на прави начин. Комуникацијски метасистеми односе се на комуникацију која није карактеристична за људе већ за вештачке технолошке системе.

1.2. Модели комуникација

Како би се разумела комуникација, као и сложеност процеса комуникације, потребно је идентификовати главне одлике, делове, као и повезаност између делова у том процесу. За разумевање процеса комуникације користе се модели који представљају пројекције процеса на апстрактан начин.

Аутором најстаријег модела комуникације сматра се Аристотел. За Аристотела, који је био усмерен на реторику, три елемента која чине комуникацију јесу говорник, предмет говора односно сам говор и публика. Упрошћен модел који је формирао Аристотел приказан је на Слици 1.



Слика 1: Аристотелов модел комуникације

Према овом моделу, најважнију улогу у процесу комуникације има говорник. Он има задатак да припреми садржај који ће обликовати у поруку како би остварио одређени утицај на публику, а публика ће реаговати на начин на који је говорник то желео.

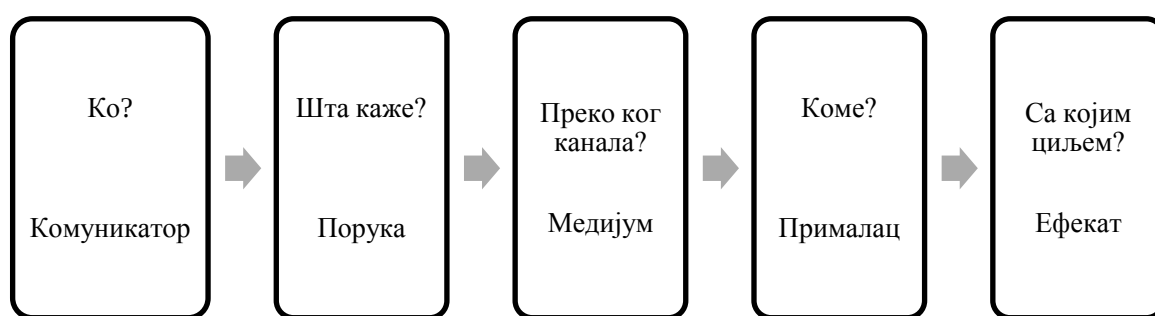
Како је најважнији циљ говора у то време био убеђивање, ефикасност говора мерила се по томе да ли је извршен утицај на публику или не. Ни данас циљ говора није промењен, али се детаљним проучавањем комуникације дошло до великог броја модела који су доста сложенији у односу на Аристотелов, а доприносе бољем разумевању процеса комуникације.

1.2.1. Ласвелов модел

Један од најједноставнијих модела комуникације дефинисан је од стране Харолда Ласвела 1948. године [6]. Како би описао процес комуникације он поставља следећа питања:

1. Ко?
2. Шта каже?
3. Преко ког канала?
4. Коме?
5. Са којим циљем?

Процес комуникације према Харолду Ласвелу приказан је на Слици 2.



Слика 2: Ласвелов модел

Комуникатор као особа која иницира сам процес, преноси поруку путем одређеног канала са циљем да изазове акцију, односно утиче на понашање примаоца. У пракси се може описати као родитељ који телефонским позивом саопштава детету да мора да се врати кући до вечере. У овом случају, комуникатор је родитељ, порука је „Врати се кући до вечере.“, канал је телефон, прималац поруке је дете, а циљ је долазак детета кући пре вечере.

Ласвелов модел наглашава ефекат комуникације, односно промене које се дешавају у понашању или акције које изазивају код примаоца поруке. Такође, наведена питања карактеристична су више за вербалну него за друге облике комуникације. С обзиром да је Ласвелов модел био створен како би се користио у пропагандне сврхе и у сврхе политичке комуникације, може се рећи да је формула била прихватљива.

Како посматрани модел не укључује контекст у ком се дешава комуникација, али и чиниоце који имају утицаја на разумевање поруке, не може се сматрати типичним моделом комуникације. Такође, из модела је искључена повратна спрега, одговор који долази до комуникатора, као и оне варијабле које на исту имају утицај.

1.2.2. Гербнеров модел

Контекст као део модела укључује Гербнер у свој вербални модел [7]. Он сматра да неко запажа одређени догађај и има реакцију у одређеној ситуацији, кроз неко средство, да би поделио материјал са којим располаже у одређеном облику и контексту, док преноси садржај и има одређену последицу.

Линерана структура модела предвиђа да комуникација почиње на једном крају, креће се кроз фазе и долази до другог краја. Тиме је занемарено кружење информације у процесу комуникације и не узима се у обзир то да особе које учествују у комуникацији могу истовремено слати и примати поруке, односно бити и извори и примаоци.

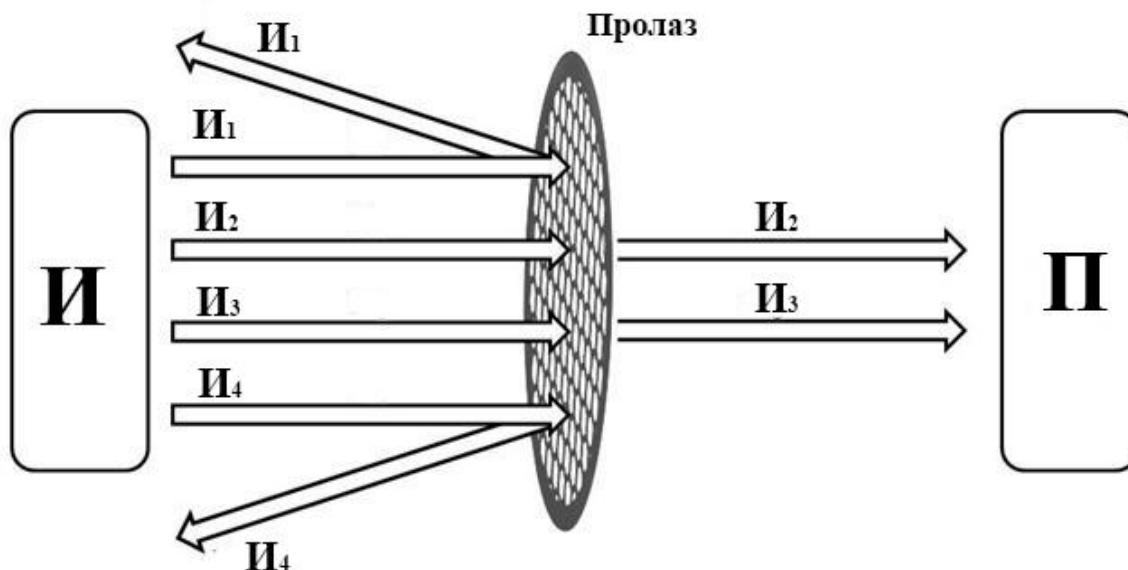
Гербнеров модел одликује постојање две димензије, а то су перцептивна и димензија средстава и контроле. Перцептивна димензија усмерава се на то да можемо створити сопствену перцепцију само о нечему што смо доживели нашим чулима, а на шта ће утицај имати наше знање и искуство. Димензија средстава и контроле указује на то да можемо даље пренети само нашу перцепцију догађаја, али да ће од примаоца поруке зависити на који ће начин он перципирати исти догађај, опет у зависности од сопственог знања и искуства. Такође, када комуникатор преноси перцепцију о одређеном догађају, он има опцију селекције одређених информација.

Контрола као део модела односи се на способност комуникатора да користи све могућности канала којим преноси поруку. У случају када се ради о вербалном преношењу информација може поставити питање да ли је комуникатор добар са речима и да ли ће успети да је пренесе на прави начин. Напомиње се и да се порука на сваком нивоу допуњује и мења, што значи да првобитни догађај који је посматрао један комуникатор већ на другом нивоу може бити интерпретиран на другачији начин.

1.2.3. *Gatekeeping* – Модел чувара пролаза

Како свака информација мора да прође кроз одређени канал, тако сваки канал има одређене могућности филтрирања тих информација. Која ће информација проћи кроз канал, а која ће бити измењена или неће имати могућност пролаза, зависи од чувара пролаза.

Левин [8] је идентификовао неколико делова процеса комуникације. Информација се креће постепено, корак по корак кроз канале. Како би прошла из једног канала у други, она мора проћи одређени пролаз, односно филтер. Филтер може бити правило, законско или морално, али и психолошке баријере које не дозвољавају информацији даље кретање кроз канале. Може се пробати пролаз кроз друге канале, али то не мора нужно водити томе да ће исход бити другачији. Треба имати у виду да различите пролазе у различитим временским периодима „чувају“ другачији чувари. Модел чувара пролаза приказан је на Слици 3.



Слика 3: Модел чувара пролаза

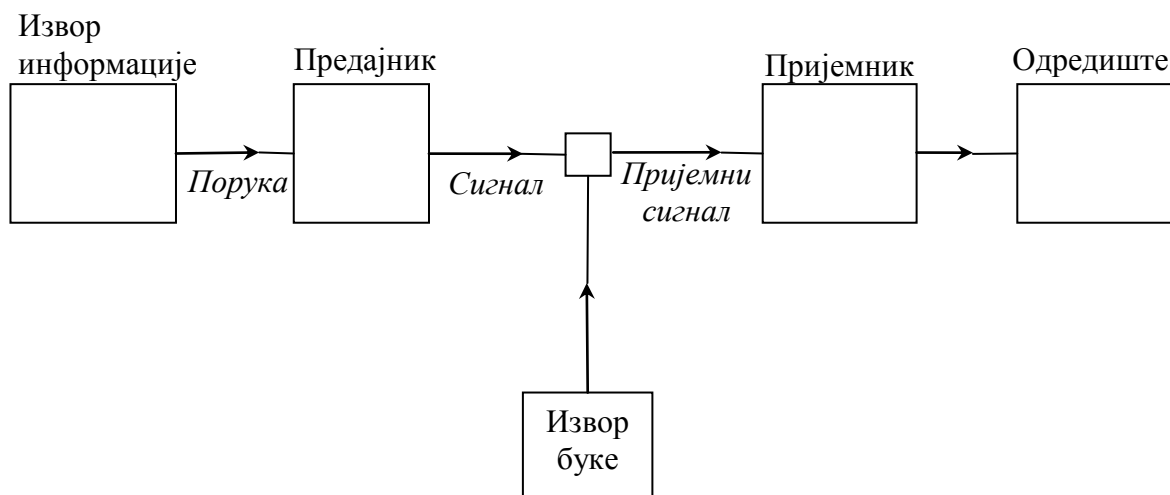
Извор информација означен је са И, док је публика, односно аудиторијум означен као П. Како би информације дошле од извора до публике, морају проћи кроз пролаз који представља филтер тих информација. У зависности од великог броја фактора, неке информације ће бити филтриране и неће моћи да стигу до публике. Пример за такав филтер јесте уредник новина, који од великог броја информација које пристигну, у зависности од тренутне политике, законских норми, али и постављених циљева самих новина, неке објављује, док друге не долазе до публике, бар не преко тог канала.

Данас је тешко филтрирати информације, односно покушати у потпуности сакрити их. Постојање Интернета и присутност великог броја друштвених мрежа има велики утицај на смањен степен могућности филтрирања информација.

1.2.4. Математички модел Шенона и Вивера

Модел формиран од стране два научника, Клода Шенона и Норберта Вибера креиран је као део „Математичке теорије комуникације“, али познатији је као „Шенон-Вивер модел комуникације“ [9]. Формиран са циљем да се развије ефективна комуникација између пошиљаоца и примаоца поруке у механичкој комуникацији, касније је широко примењен у области комуникације, психологије, организационог понашања.

Модел интегрише извор информације, поруку, предајник, сигнал, канал кроз који се креће информација, буку, примаоца, односно одредиште на које информација стиже, вероватноћу грешке, капацитет канала, процес енкодирања и декодирања. Шематски приказ овог модела приказан је на Слици 4.



Слика 4: Шематски приказ Шенон-Виверов модела комуникације

Извор информације производи информацију која треба да буде комуницирана ка одредишту. Порука која се шаље може имати више облика. Предајник мора информацију да проследи кроз канал, тако да она буде у облику сигнала који је прикладан коришћеном каналу. У телефонском разговору, ово ће бити глас који се обликује у електрични сигнал, док ће у интернет комуникацији бити низ нула и јединица које ће бити прослеђене путем Интернета. Канал је медијум путем ког се преноси порука, а може бити радио фреквенција, светлосни сигнал, велики број каблова и жица. Пријемник обавља на неки начин супротну операцију у односу на предајник. Он претвара сигнал у поруку. Одредиште представља особу или ствар којој је порука намењена.

Порука се креће од предајника ка пријемнику кроз канал. У току овог процеса може се јавити бука која утиче на поруку. Она може бити разлог зашто порука није стигла до одредишта, или је прималац није разумео на прави начин. Шум или бука у комуникацији јесте све што омета, искривљује информацију, спречава примаоца да прими целовиту поруку. Он се може појавити:

- при обликовању поруке када је порука двосмислена, неразумљива, неразговорна;
- приликом преноса поруке када се делови поруке изгубе због различитих врста ометања у самом преносу;
- код примања поруке када прималац поруке није концентрисан, када је преоптерећен информацијама, није у могућности да поруку разуме, или је погрешно протумачи.
-

Постоји неколико врста шумава који се јављају у процесу комуникације [10]

1. физички шумови који су сметње из екстерног окружења што значи да нису део примаоца или пошиљаоца поруке, а ометају физички пренос поруке. Пример за овај шум јесте галама, прејако светло или недостатак светла, звук сирене.
2. физиолошки шумови који представљају препреке које су интерне карактеристике пошиљаоца или примаоца поруке. Могу бити проблеми са видом и слухом, глад, жеђ, премореност, слаба могућност памћења особе.
3. психолошки шумови могу бити когнитивне или емоционалне препреке пошиљаоца или примаоца. То могу бити предрасуде, интровертност, туга, срећа, трема, несигурност.
4. семантички шумови јесу придавање различитог значења од стране пошиљаоца и примаоца поруке. То се дешава у ситуацији када саговорници не говоре истим језиком, или један користи жаргонске изразе који други не разуме.

Један од фактора успешног комуницирања јесте могућност препознавања шумава и развијање начина како би се они ублажили, а њихови негативни ефекти свели на минимум. У процесу комуницирања није могуће у потпуности уклонити све шумове, али би комуникатор вежбаом могао да разуме на који начин шумови утичу на комуницирање. Тиме би могао да прилагоди аспекте комуницирања како би порука до одредишта стигла у облику најсличнијем оном који је пошиљалац планирао.

1.2.5. Озгуд-Шрамов модел комуникације

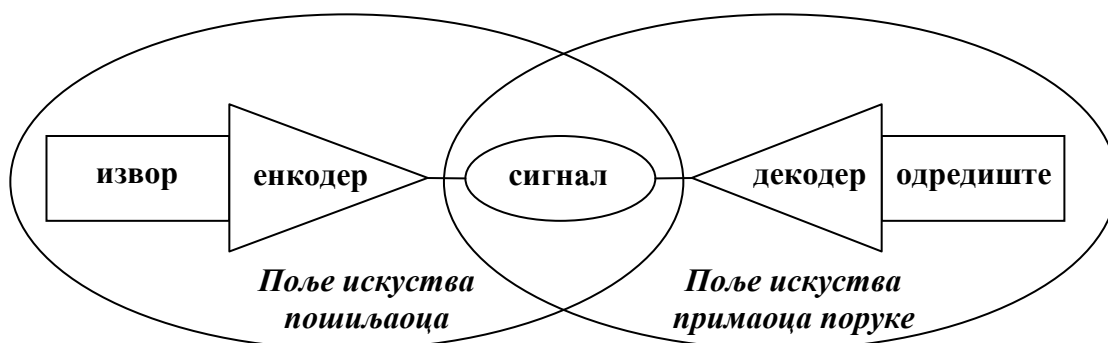
За разлику од Шенон-Виверовог модела, Вилбур Шрам уводи повратну информацију, односно везу између одредишта поруке и извора поруке [11]. Пре него што је увео повратну везу, он је развио Шенон-Виверов модел, уводећи у исти појам заједништва, односно простор у коме се одвија енкодирање и декодирање поруке. Приказ првог Шрамовог модела дата је на Слици 5.



Слика 5: I Шармов модел

Информација не може бити од користи све док је неко не преведе у речи и подели са другима. Из тог разлога енкодирање има веома важну у процесу комуникације. Улога енкодирања јесте превођење мисли у садржај који ће бити разумљив осталим учесницима, јер када информација дође до примаоца поруке најважније је да он разуме шта је друга страна желела да саопшти. У случају да друга страна, односно прималац информације није у могућности да разуме поруку, информација се не

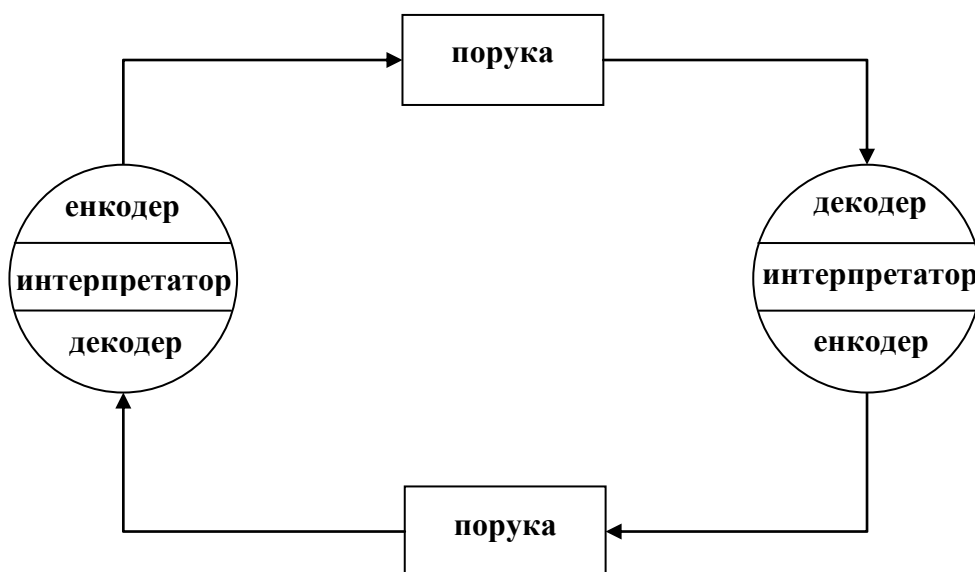
може ни искористити. То доводи до закључка да су енкодирање и декодирање есенцијални део процеса комуницирања, јер без њих порука не би могла да путује од пошљаоца до примаоца.



Слика 6: II Шармов модел

Шрам након креирања првог модела, развија други који је приказан на слици 6. У овај модел Шрам уводи поље искуства. Тиме долази до закључка да се сигнал може разумети само ако се налази у делу где се поља искуства пошљаоца и примаоца поруке преклапају. То је једини простор у коме се обе стране у комуникацији разумеју. Поље искуства јесте животно искуство, понашање, вредности и уверења које комуникатор укључује у интеракцију и оно је то које обликује начин на који је порука послата и примљена. [12]

Озгуд и Шрам у модел комуникације уводе и повратну информацију, и сматрају да комуникација није потпуна ако пошљалац поруке не добије повратну информацију од примаоца. Њихов модел је први који није линеаран већ кружан. Шематски приказ модела дат је на Слици 7.



Слика 7: Озгуд-Шрамов модел комуникације

У овом моделу разматра се могућност замене улога пошиљаоца и примаоца поруке. То значи да када две особе разговарају, обе су у могућности да тон, брзину и начин говора прилагоде саговорнику.

Приказани модел указује на то да се повратна информација шаље од одредишта ка пошиљаоцу на исти начин на који је првобитна порука била послата. Циркуларност модела омогућава свим странама у процесу комуницирања да се прилагоде и дају своје мишљење. Међутим, овај модел се односи само на ситуацију у којој постоје два извора комуницирања, па постоји велики број ситуација у којима се он не може применити. Такође, не постоји сигурност да ће порука која се шаље и прима бити интерпретирана на планиран начин јер не разматра шумење који се јављају у процесу комуницирања.

2. Динамика комуникација

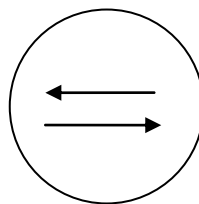
Процес комуницирања представља слање поруке од извора ка одредишту. У зависности од тога колико особа учествује у комуницирању разликују се следећи типови комуникације:

- интраперсонална,
- интерперсонална,
- групна,
- јавна,
- масовна.

Сваки од наведених типова разликује се, не само по броју учесника у комуникацији, већ и правилима по којима се одвија, проблемима који се јављају, начинима превазилажења проблема, као и факторима који на њу највише утичу.

2.1. Интраперсонална комуникација

Иако је интраперсонална комуникација један од најмање изучаваних облика комуникације у пословном свету, сасвим је сигурно да је најчешћи. Ова комуникација одвија се у ситуацији када особа комуницира сама са собом, разматра своје идеје, оставља самој себи белешке, преиспитује одлуке које је донела, анализира пословни разговор који је водила.



Слика 8: Интраперсонална комуникација

Три аспекта повезана са интраперсоналном комуникацијом јесу:

- слика о себи,
- перцепција,
- очекивања.

Основа интраперсоналне комуникације је слика коју особа има о себи. Слика о себи или свест о себи јесте начин на који особа перципира саму себе [13]. Како види себе и какво мишљење о себи има, две су карактеристике које утичу на то како ће особа

комуницирати са другима, али и сама са собом. Свест о самом себи укључује веровања, вредности и ставове. Веровање јесте оријентација особе према исправном и погрешном, добром или лошем. Вредности су дубоко усађене у појединца и теже се мењају од веровања, али су у складу са њима. Ставови су најчешће повезани са емоцијама особе према дешавањима у окружењу. Сви ови елементи утичу на понашање особе. Такође, перцепција спољашњих карактеристика особе може утицати на њено виђење себе, а креира се у складу са друштвеним стандардима присутним у култури у којој особа живи.



Слика 9: Критичко размишљање као део интраперсоналне комуникације,
<http://netdna.copyblogger.com/images/critical-thinking.jpg>

Како се слика о себи окреће ка интерном аспекту особе, тако се перцепција усмерава на виђење окружења. Перцепција окружења основе има у вредностима, веровањима и ставовима, као и у виђењу самог себе. Перцепција окружења је у блиском је односу са концептом о самом себи и у констатној су међусобној интеракцији. Једна на другу имају висок утицај и мењају се међусобно. На тај начин остварује се равнотежа и појединац креира слику како о окружењу, тако и о себи.

Очекивања се односе на будућност особе. Усмерена су на виђење особе у будућности и дугорочне циљеве које себи поставља. Некада су очекивања у директној вези са окружењем у ком особа одраста, породицом, пријатељима, као и друштвом у целини. Очекивања се формирају и у складу са стандардима које особа постави себи.

Како би особа што боље схватила себе, а самим тим утицала и на разумевање других, потребно је да сагледа оно што зна и не зна о себи са различитих тачки гледишта. Као технику за сагледавање самог себе, особа може користити Јохари прозор [14]. На овај начин особа може проценити ефективност сопствене комуникације, а тиме и утицати на њено унапређење.

	Познато мени	Непознато мени
Познато другима	Отворено „ЈА“	Слепо „ЈА“
Непознато другима	Скривено „ЈА“	Непознато „ЈА“

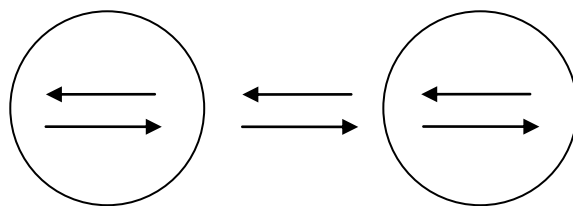
Табела 1: Јохари прозор

Прозор има четири оквира приказана у Табели 1, која се разликују по томе да ли особа познаје одређени део себе, као и да ли тај део други виде или не. Отворено „ја“ се тако зове из разлога што је сачињено из понашања, мотивација, емоција, ставова које особа отворено комуницира окружењу. Слепо „ја“ је онај део који особа о себи не зна, а окружење види. Појединац најчешће може променити овај оквир кроз инсистирање на повратној информацији од окружења, али ни тада не може бити у потпуности сигуран да је сазнао све оно што окружење види. Скривено „ја“ је онај део особе ког је она свесна, али бира да то не подели са окружењем. Непознато „ја“ део је подсвести особе или ствари којих се не сећа. Тог дела особе није свесна ни она сама, али ни окружење.

Сматра се да интраперсонална комуникација претходи сваком другом виду комуникације. Пре него што се напише писмо, да одређено саопштење за медије, започне састанак, постави питање, особа размишља о томе. Бира се прави начин, канал, тон поруке. Било свесно или несвесно, сваки појединац је у континуираној комуникацији сам са собом.

2.2. Интерперсонална комуникација

Када се дефинише интерперсонална комуникација, често се прави грешка и наводи се да је то облик комуникације између две особе. То би значило да је разговор између продавца и купца интерперсонална комуникација, док се разговор између родитеља и двоје деце не би могао сврстати у ову категорију. Без обзира на класификацију која прави разлику између интерперсоналне, групне и јавне комуникације, и групна и јавна комуникација јесу само посебни облици интерперсоналне комуникације.



Слика 10: Интерперсонална комуникација

Интерперсонална комуникација може се дефинисати као селективна, системска, јединствена процесна трансакција која омогућава особама да искажу своје мишљење, формирају слику једно о другом и поделе информације односно креирају заједничко знање [15].

Велики број људи свакодневно сусреће друге особе са којима се не упушта у интерперсоналну комуникацију. Време и енергија који се улажу у свакодневну комуникацију разликују се у зависности од особе са којом се комуницира. То се односи на чињеницу да је интерперсонална комуникација селективна и да особа врши одабир особа са којима ће комуницирати.

Комуникација између две или више особа није одређена само предметом разговора, већ укључује различите системе, контексте у којима се комуникација одвија. Ти системи утичу на значење пренете информације. То се у пракси може видети кроз давање поклона, па ће прстен бити прикладан поклон између две особе које планирају заједнички живот и имаће једно значење, док ће исти такав прстен бити потпуно неприкладан поклон за пословног партнера, или поклон за особе које се међусобно не познају. Како је комуникација између особа условљена њиховим међусобним односом, то значи да се не може искључити не само утицај система, већ и утицај особе једне на другу.

Како пословна, тако и приватна интерперсонална комуникација јесте јединствена и не може се поновити на исти начин. Иако је могуће без последица заменити особу која ради у продавници у којој свакодневно купујемо, промена пријатеља или пословног партнера може утицати на особу на различитим нивоима. Јединственост особе утиче на комуникацију, па се у случају губитка пословног партнера са којим је постојала могућност усклађивања циљева не гарантује да ће се особа из исте компаније која је на истој позицији на исти начин поставити и да ће се комуникација одвијати без конфликтних ситуација.

Процесни елемент комуникације односи се на то да најчешће не можемо одредити тачан почетак или крај исте. Ако хоће да саопшти шефу да жели повишицу, запослени прво заказује састанак. Комуникација не почиње када се започне разговор, већ се одвија и пре, док се размишља о повишици и разлозима за исту. Не завршава се након састанка, јер шеф може имати дилему да ли је повишица заслужена или не, а тек након тога дати одговор. Процес комуникације одвија се континуирано, прошли догађаји имају утицаја на садашњост, док се будуће одлуке доносе када се размотре ситуације у прошлости.

Интерперсонална комуникација није ништа друго до процес трансакције информација између две или више особа. Трансакциона природа комуникације

имплицира одговорност комуникатора за ефективност самог процеса. У колико се информација не искаже на прави начин, комуникациони процес се не може комплетирати. Међутим, за неефективну комуникацију није одговорна једна страна већ однос између свих учесника.

На одређеним нивоима комуникације, ефективност се може постићи само ако се особа са којом се комуницира разуме на индивидуалном нивоу. То значи разумевање ставова, мишљења, понашања, страхова, проблема, али и начина на којима та индивидуа комуницира са другим људима. Најчешће је потребан дуг временски период како би се изградио овакав однос и комуницирало са особом на таквом нивоу.

Како процес комуникације везује особе једне за друге, тако се креира знање, односно упознавање друге стране у комуникацији. Дељење личних информација у процесу комуникације има етичку димензију, јер особа на овај начин стиче знање које може искористити да другу особу заштити, али је и угрози.

Виђење интерперсоналне комуникације као процеса размене информација, требало би проширити на креирање заједничког значења. То укључује разумевање између људи. Значење може имати два нивоа:

- значење садржаја,
- значење везе.

Значење садржаја односи се на разумевање поруке која се преноси, па ако директор каже запосленом да пројекат мора бити готов до краја недеље, то за запосленог значи да мора завршити пројекат закључно са последњим даном у недељи. Та иста реченица има садржај везе, у смислу односа између особа у комуникацији. У том контексту, директор има легитимно право да од запосленог захтева да заврши пројекат до краја недеље.

У зависности од тога да ли између особа које учествују постоји посредник или се комуникација одвија без посредника, разликују се два типа интерперсоналне комуникације:

- директна интерперсонална комуникација,
- индиректна интерперсонална комуникација.

Када две особе комуницирају лицем у лице и када постоји директна веза између две међусобно независне особе, јавља се директна интерперсонална комуникација. С обзиром да се порука шаље и прима симултано, да је временски период веома кратак, а локација на којој се налазе прималац и пошиљалац поруке иста, постоје одређене специфичности овог вида комуникације. Јак утицај повратне информације између пошиљалаца и примаоца поруке има утицај на процес комуникације. Поред вербалне, карактеристично је и уочавање невербалних елемената комуникације.

У директној интерперсоналној комуникацији разликује се интензитет контакта између учесника. Расправа између брата и сестре, дискусија између менаџера и генералног директора, као и разговор купца и продавца на каси јесу облици директне интерперсоналне комуникације, али свака од њих не захтева и не подразумева исти ниво укључености у комуникацију. Нелична комуникација, као

што је она између продавца и купца где не постоји јака веза између страна у комуникацији, јесте један од облика директне интерперсоналне комуникације, али како не представља суштински важну појаву, није јој посвећено много пажње у истраживањима.

Када између пошиљаоца и примаоца поруке постоји посредник, то јест учесници у комуникацији не остварују размену поруке лицем у лице, тада се јавља индиректна интерперсонална комуникација. Индиректна комуникација подржана информационом технологијом данас омогућава људима да комуницирају са пријатељима, породицом, пословним сарадницима који су на великој географској удаљености без високих трошкова. Информационе технологије омогућавају обављање свакодневних пословних активности без обавезне физичке присутности у самој компанији.

Посредник у данашњим условима пословања најчешће је неки вид технолошких помагала. У видео-конференцијама правила којих се придржавају учесници иста су као и она у директној комуникацији, јер се размена информација одвија симултано. Када се ради о неким другим посредницима, интерперсонална комуникација може бити и одложена. На пример, код мејлова се не подразумева да ће добити одговор одмах, већ на њега мора сачекати од пар минута до неколико дана. Може се десити да одговор и не добије, што је једна од негативних страна оваквог начина комуницирања.

2.3. Групна комуникација

Када уђе у ресторан, посматрач ће приметити да за столовима углавном седе групе људи. Комуникација се не одвија између парова особа, већ се ради о броју људи који је већи од два. Када се посматра компанија која послује у савременим условима пословања, њени запослени су често груписани у тимове који обављају предвиђене задатке. Интерперсонална комуникација у којој учествује више од две особе јесте групна комуникација.

Група се може дефинисати као двоје или више људи који су у међусобној интеракцији и зависе једни од других, што подразумева да због својих потреба и циљева утичу једни на друге [16]. Групе могу бити примарне и секундарне, формалне и неформалне, затворене и отворене, велике и мале.

Сматра се да групе доносе боље одлуке од појединаца. Разлог лежи у томе што људи у групи могу разменити мишљења, уочити грешке и на тај начин донети боље одлуке. Такође, важна карактеристика групних одлука јесте заједнички циљ.

Групне одлуке се формирају у зависности од стила лидерства које постоји у групи. Ајова студије издвајају три стила лидерства, а то су:

- аутократски,
- демократски,
- либерални стил вођења.

Аутократски стил лидерства карактерише одсуство учешћа групе у доношењу одлуке. Лидер сам доноси одлуку, одређује начин спровођења, актере који треба да изврше одређене акције, али и сноси последице самосталног доношења одлуке. У случају да групу води лидер који има аутократски стил, губе се све предности доношења групних одлука. Међутим, контрола над извршавањем предвиђених задатака у оваквој ситуацији је на највишем нивоу.

Ако је лидер особа коју одликује демократски стил, у групи се подстиче исказивање различитих мишљења, дискусије и умерени конфликти су пожељни. Иако одлуку доноси лидер, она је резултат размишљања целе групе, а у обзир се узимају сви закључци до којих се дошло дебатом и дискусијом.

Либералан стил или *laissez faire* јесте непостојање усмеравања на одређене идеје од стране лидера. Он не доноси одлуке, али учествује у дискусији. Крајњу одлуку не доноси он, већ сви чланови групе заједно.

Наведени стилови лидерства односе се на оне лидере који имају легитимно право да управљају одређеним групама. То значи да менаџер управља тимом запослених задужених за одређени пројекат, да директор управља менаџерима и слично. Међутим, у свакој групи се јављају и лидери којима та улога није претходно додељена, већ они због своје харизме, експертизе, или неког другог разлога имају утицај на чланове групе и њихово размишљање. То су неформални лидери групе.



Слика 11: Комуникација у групи,

http://michaelhyatt.com/wp-content/uploads/2012/07/iStock_000007198789Small.jpg

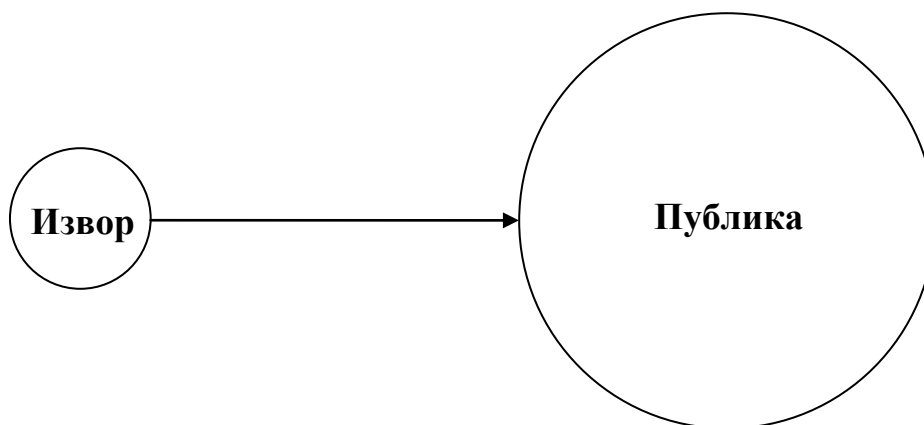
Групна комуникација у великој мери зависи од структуре групе, као и кохезије, односно колики је степен сличности чланова. Пословни свет разликује групе у којима су чланови усмерени на решавање одређених проблема, па се пре формирања група консултују психолози и социолози, како би се дошло до што

бољег решења. У случају да једну групу чине међособно слични људи, сматра се да ће комуникација бити боља, али не и да ће бити остварени циљеви због којих је она формирана. Они неће подстицати једни друге на проналажење нових идеја, већ ће се сложити са првом која је прихватљива. Групе у којима су чланови изразито различитог карактера могу резултирати у конфликтне групе које неће бити ефикасне. Из тих разлога потребно је направити баланс у групи, како би се ефективном комуникацијом остварио предвиђени циљ.

Поред комуникације у групи, која се назива још и интрагрупна комуникација, треба размотрити појаву интергрупне комуникације, односно комуникације између две или више група. Како се повећава број учесника у комуникацији, тако долази до отежаног управљања истом. Код интергрупне комуникације изражена је улога лидера, јер су они ти који преносе ставове и мишљења другој групи. У случају да лидер не разуме на прави начин групу, може доћи до неспоразума и конфликтних ситуација, што указује на то да се одабиром лидера групе подстичу или ограничавају могућности које она има.

2.4. Јавна и масовна комуникација

Када група превазилази одређени број људи који може међу собом да има ефективну комуникацију, губе се сви позитивни елементи групне комуникације. Тада се јавља јавна комуникација која представља обраћање једне особе великом броју људи, без могућности или потребе за повратном информацијом. Иако постоји директан контакт са публиком, односно циљном групом, говорник није у могућности да размени идеје са толиким бројем људи, већ само саопштава оно што је циљ говора. Ово се дешава у ситуацијама када се политичар обраћа гласачима на митингу. Тај облик комуникације назива се јавна комуникација, а карактерише га један извор поруке који се директно, лицем у лице обраћа великом броју прималаца поруке, то јест публици.



Слика 12: Јавна комуникација

Код јавне комуникације неће сви учесници моћи да искажу мишљење о теми о којој се говори. То ће учинити један или два говорника. Извор поруке није изолован од

публике, и она некада има прилику да постави питања или да кратке коментаре. У јавној комуникацији прати се невербална реакција публике и на тај начин се доносе закључци о реакцији на оно што је презентирано у говору.

Како је публика та за коју се говор припрема, важно је структурирати садржај на прави начин, односно прилагодити га публици. Истицањем и занемаривањем различитих елемената у говору може се у потпуности променити слика догађаја о коме се говори. Публици се, за разлику од масовне комуникације, мора обраћати директно и треба је сматрати равноправним саговорником.



Слика 13: Пример јавне комуникације

<http://artsonline.monash.edu.au/news-events/files/2014/01/image-audience.jpg>

Масовна комуникација дефинише се као онај облик комуникације у ком се комуникатор обраћа публици која се налази на великом географском подручју путем јавних изјава техничким средствима и то индиректно и једнострано [18].

Реч „масовна“ подразумева да је публика велика хетерогена група људи која је пошљаоцу непозната. Велика група подразумева то да се не може тачно одредити број људи, и да је то релативно велики број али не укључује све људе. Карактеристике појединаца у публици нису познате и не узимају се у обзир при дефинисању поруке. Хетерогеност публике указује на то да се ради о људима који се међусобом доста разликују. Карактеристике по којима се разликују могу бити демографске, психолошке, али и друге. Хетерогеност публике присутна је када се посматрају године, пол, брачни статус, образовање, друштвени статус, политичко опредељење, сексуалној оријентацији. Не може се одредити ни географски простор на коме се налази публика, јер се данас, на пример, исте новине читају на глобалном нивоу. Пошљалац мора бити свестан да не постоји могућност да се из аудиторијума са сигурношћу искључи одређена група људи, иако одређеним техникама при избору канала и формулисању поруке може да се допринесе да једна група буде више изложена поруци у односу на другу.

Масовна комуникација почиње од пошљаоца поруке, који шаље поруку кроз одређени канал. Како би порука стигла до публике, она мора да прође кроз „чуваре пролаза“ који могу бити уредници или менаџери. Код овог облика комуникације не постоји могућност повратног одговора публике. Она постоји једино у виду каснијег

одговора путем мејла, писма, телефонског позива. Замена улога пошиљаоца и једног од примаоца се не дешава у случају масовне комуникације, по чему се она највише разликује од јавне комуникације.

Извор код масовне комуникације је или једна особа или група људи која функционише као организација. То могу бити новинари, уредници телевизијског програма. У креирању ефективне поруке која се комуницира великој публици учествује велики број људи. Поруке су комплексне, за разлику од интерперсоналне комуникације, где могу бити и једноставне кратке реченице.

Како би једну поруку презентовала великом броју људи, организација користи масовну комуникацију. Медији преко којих је могуће комуницирати поруку различити су, и сваким даном их је све више. Штампана, радио, телевизија, књиге, Интернет, само су неки од начина слања поруке. У зависности од циљне групе, буџета, али и саме поруке, биће изабран и канал. Ипак, није могуће користити канале масовне комуникације за све врсте и типове порука. На њих утиче више различитих интересних група, па се може рећи да су канали контролисани и да филтрирају поруке [19].



Слика 14: Медији масовне комуникације,

<http://www.escubes.com/wp-content/uploads/2015/07/Top-5-MassCommunication-Institutions-In-Delhi-NCR.jpg>

Функције које имају масовни медији, а у складу са тим и масовна комуникација, могу се груписати у следеће:

- информисање,
- образовање,
- забава,
- уверавање.

Масовни медији обавештавају публику о различитим догађајима свакодневно: од резултата спортских утакмица, преко временске прогнозе, па све до реклама које видимо у медијима. Иако се не чини тако, много корисних информација добијамо

чак и из реклама. Међутим, количина информација која је присутна у медијима, а усмерена масовној публици је велика и нико није у могућности да разуме све поруке које долазе до њега.

Постоји простор у медијима чија је садржина образовног карактера. Магазини о здравству, сајтови о информационо-комуникационим технологијама, документарци о планети на којој живимо, само су неки од примера на који начин масовни медији утичу на образовање људи.

Масовна комуникација може служити да се забави становништво. Кроз различите емисије, филмове, цртане филмове, кратке приче, утакмице или скечеве, може се утицати на становништво и њихово расположење, односно публика се може забавити.

Кроз масовну комуникацију могуће је обликовати мишљење јавности. Када медији утичу на ставове и мишљења људи, тада је изражена функција уверавања или убеђивања. Постоје директни и индиректни начини да се утиче на публику. Директно, то је могуће кроз рекламе, а индиректно кроз вести које су обликоване на специфичан начин. У овој функцији изражена је и етичка одговорност новинара, уредника, продуцената и свих оних који шаљу поруке аудиторијуму.

Приметно је то да свака порука која је усмерена на масовну публику нема само једну функцију. Најчешће се дешава да је у једној поруци присутно информисање, забава, убеђивање и едуковање становништва. У већини ситуација просечан гледалац или слушалац не може да процени коју функцију има порука коју посматра, или је процењује погрешно. Функције нису увек видљиве већ су и скривене у самој поруци.

Ако се посматра данашње друштво, може се приметити неограничен број порука који долази до сваког појединца на различите начине. Самим тим, масовна комуникација утиче на свакодневни живот и обликује културу у којој живимо. Утицај који масовна комуникација данас има огледа се у могућности мењања мишљења и ставова људи.

3. Култура комуникација

Начин на који се људи изражавају зависи од различитих фактора. Комуникација је условљена познавањем особе којој се саопштава информација, односа са њом, самом информацијом, каналом комуницирања, као и многим другим факторима.

Речи којима се изражава порука само су један елемент комуникације. У случају да говорнику подрхтава глас, може се десити да ће оставити утисак да се плаши или није сигуран у оно што говори. Ако говори тихо, може се закључити да жели да остане непримећен, или пак да жели да се публика утиша. Када говорник држи прекрштене руке, то може послати сигнал да је он негативно настројен према публици.

Свака порука која се саопштава другој страни има више елемената. Иако се у литератури најчешће пажња усмерава на вербални и невербални аспект комуникације, у психологији је изучаван и веома изражен паравербални аспект. Није само битно шта ће говорник рећи, како ће се понашати, већ и којим тоном ће рећи оно што је планирао.

У комуникацији је важно имати у виду на који начин треба ословљавати саговорника. Указивање поштовања битно је у пословном свету. Међутим, то се разликује ако посматрамо одређене културе, па што је у једној уобичајено, у другој култури може бити потпуно неприкладно.

На Новом Зеланду у одређеним ситуацијама, на пример када похађају исти курс, дете ће родитеља ословљавати именом и то зато што му је родитељ указао да је то пожељно. Насупрот томе, у већини азијских култура попут кинеске, индијске, од млађих чланова породице очекује се да старије чланове ословљавају титулама које значе „старији брат“ или „старија сестра“. Слично њима, у Полинезији се особе које имају виши статус попут рођака или старијих породичних пријатеља ословљавају прикладном титулом [20].

Свакако је једноставније комуницирати са особом из исте културе, али ако комуникацију не схватимо као препреку већ као изазов, то ће допринети успеху компаније али и личној сатисфакцији због постигнутог успеха.

Процес глобализације допринео је томе да је пословна сарадња између различитих култура уобичајена. Велики је број различитих вредности, понашања са којима ће се сваки појединац који послује у интеркултуралном окружењу срести. Стил лидерства, начин решавања проблема, интеракција међу запосленима веома се разликује у различитим културама.

3.1. Вербална комуникација

Појам вербална комуникација обухвата све облике комуницирања у који су укључене речи, без обзира да ли се ради о усменој или писменој комуникацији. Усмена вербална комуникација односи се на две комуникацијске вештине:

- слушање,
- говор.

Најбољи начин слушања онога ко нам преноси поруку јесте активно слушање. По Карлу Родерсу активно слушање претпоставља поседовање стваралачког дара за налажење стварног смисла оног што друга особа преноси својом поруком [21]. Данас се активно слушање сматра једном од најважнијих карактеристика доброг комуникатора.

Како би слушање могло да се сматра активним, морају се активирати сва човекова чула. Усмеравање пажње на говорника, односно остављање утиска да стварно слуша оно што му се говори, једна је од важних вештина које има активни слушалац. Може се остварити кроз вербалне и невербалне знакове. Вербално, може се док говорник прича рећи „да, разумем“, а невербално, што је често и прикладније, јесте климање главом и контакт очима.



Слика 15: Смернице за активно слушање

Када говорник заврши говор, постоје различите могућности како му дати до знања да је саслушан. Постављање питања како би неки елементи говора постали јаснији, парафразирање онога што је говорник рекао или резимирање целог говора, упућују поруку говорнику да је саслушан и да је особа којој је говорио усмерила пажњу и уложила интересовање у саопштену поруку. Смернице за побољшање активног слушања приказане су на Слици 15.

Како би постигао жељени циљ, подразумева се да говорник исти мора дефинисати пре самог говора. Битно је сваки говор, односно било коју врсту вербалног комуницирања прилагодити аудиторијуму. Без обзира што говори на исту тему, говорник би требало да пред студентима, професорима, пословним партнерима или потенцијалним инвеститорима говори на другачији начин и користи другачији начин изражавања. Такође, у зависности од циљног аудиторијума, и циљ самог говора може се променити.

Карактеристика усмене комуникације је та да она није трајна уколико је не забележимо, већ се након процеса комуницирања порука губи. У случају да порука која је пренета овим путем буде предмет даље комуникације између других учесника у комуницирању, јавља се проблем шума. Ова врста комуникације најподложнија је шумовима из окружења. Међутим, оваква порука до примаоца стиже одмах, што је једна од највећих предности.

Вербална комуникација је она на којој се најлакше уочава разлика између две културе. Језик као средство које се користи у вербалној комуникацији веома једноставно указује на то колико се две културе разликују.

Често учесници у комуникацији погрешно закључују да су особе део исте културе уколико говоре истим језиком. Узрок неразумевања у комуникацији није увек непознавање језика, већ су то и културалне разлике у очекивањима и интерпретацији различитих аспеката процеса комуникације.

Како се може десити да људи који говоре истим језиком не разумеју једни друге на прави начин најлакше је схватити кроз примере ко иницира разговор и када се мења говорник. Посматрајући племе Атабаска и групу људи којима је енглески матерњи језик дошло се до закључка да без обзира што разумеју исти језик, често долази до неразумевања [22].

Када особа из племена Атабаска и особа која говори амерички енглески говоре, постоји велика вероватноћа да ће особа која говори енглески причати прва. Та особа ће сматрати да је најбољи начин да се успостави веза управо разговор. Особа из племена Атабаска ће имати утисак да је важно прво посматрати неког одређено време пре него што се разговор започне.

Међу говорницима енглеског језика, када једна особа заврши са говором, друга може да почне. Ако друга особа ништа не каже, онај ко је први говорио може да настави са излагањем. Међутим, код Атабаска је дозвољена дужа пауза између реченица него код американаца. До неспоразума ће доћи када енглески говорник направи кратку паузу, и ако не добије одговор, он ће наставити да прича. Ако Атабаска говори, тада ће га енглески говорник прекинути пре него што он каже све што је имао, само зато што је направио дужу паузу. Са тачке гледишта енглеског говорника, Атабаска увек оставља причу недовршену, док са супротне тачке

гlediшта, Атабаска мисли да му енглески говорник никада не допушта да заврши оно што је започео.



Слика 16: Припадници племена Атабаска

<http://i.huffpost.com/gen/1567100/images/o-ATHABASCA-CHIPEWYAN-LAWSUIT-facebook.jpg>

Наведени примери указују на то да при разговору са пословним сарадником, иако разумемо његов језик, или он наш, не можемо бити сигурни да порука коју преносимо бити схваћена на прави начин. Потребно је пре свега упознати културу саговорника, како не би дошло до ситуације да некога сматрамо неразумним, неучтивим, или обрнуто.

Писана комуникација је специфичан облик вербалне комуникације којом се омогућује боље и потпуније представљање поруке. Поред тога, оваква порука дозвољава примаоцу поруке да боље разуме поруку јер има више времена да одговори на њу, али и пошиљаоцу који може мењати садржај поруке све до тренутка слања. Ово у усменој комуникацији није случај јер се подразумева да се процес комуницирања одвија у тачно дефинисаном периоду времена и емитовање и примање поруке се одвија симултано, док је у писаној комуникацији чекање на поруку, али и њен одговор дозвољено.

У писаној комуникацији ако је порука веома дуга, не можемо бити сигурни да ће прималац поруке са потпуном пажњом прочитати целу поруку. Може се јавити и проблем у начину интерпретирања поруке, јер код усмене комуникације постоји могућност да се сваки део поруке шире објасни, док код писане поруке то није случај и може се десити да порука буде погрешно протумачена.

Код писане комуникације порука се не испоручује одмах, може се десити да протекне дуг временски период од тренутка слања до тренутка пријема поруке. Највеће предности овог облика комуницирања огледају се у томе што се порука може проверити и након одређеног времена, као и да једна иста порука може бити послата на више адреса, односно може је примити више примаоца.

3.1.1. Телефонска комуникација

Телефонско комуницирање је посебан вид вербалне комуникације, где се као посредник у процесу комуницирања јавља телефонски апарат. У највећем броју случајева, телефонска комуникација је она која претходи пословном састанку, па се мора пазити на утисак који остављају обе стране при оваквом виду комуникације. Људи сматрају да је телефонско комуницирање природни дар, и да за то није потребна специјална обука. Како је један од најчешће коришћених облика комуницирања у пословном свету, потребно је знати на који начин се треба понашати у комуникацији у којој је посредник телефон.

У телефонској комуникацији постоје правила како за особу која успоставља позив, тако и за другу страну, особу која одговара на позив [23]. Сва правила груписана су у две категорије и то она која се односе на невербални аспект и на она која се односе на вербалну комуникацију.

Особа која успоставља позив требало би да прати следеће смернице:

- не треба оклевати при разговору,
- тон којим се говори треба да буде поуздан и стабилан,
- глас у току разговора не треба да буде монотон,
- не остављати утисак да незаинтересованости,
- разговор треба почети представљањем и изјавом о разлогу позива, било да је он приватан или професионалан,
- у случају да се позив узвраћа, потребно је нагласити када се претходни позив десио,
- када се разговара са асистентом или секретарицом, потребно је бити љубазан како би уопште дошао до оног са ким желите да разговарате; у овом случају они су „чувари пролаза“,
- ако се позив прекине, особа која је прва упутила позив треба опет да позове, без обзира на узрок прекида разговора,
- када се оставља порука, потребно је да она буде кратка и јасна, а у случају више позива на које се не добије одговор, треба избегавати остављање више порука,
- теме за разговор треба припремити пре позивања, како нешто не би било заборављено, а време се изгубило на небитне разговоре,

Један од најбитнијих аспеката у телефонском комуницирању јесте време позива. Постоји адекватно време и неприхватљиво време за обављање позива. Ово време се разликује у различитим културама, али је у свим културама неприхватљиво звати у периоду у ком се очекује да особа одмара или спава.

Правила која треба да поштује особа која одговара на позив су следећа:

- одговара се после првог или другог звоњења,
- представљање је пуним именом и презименом,
- прихватљив период стављања на чекање особе која позива није дужи од 30 секунди, али би свакако особу требало упитати да ли јој не смета да сачека,

- разговор не треба прекидати када неко уђе у канцеларију или због другог позива, а ако се мора хитно прекинути разговор, саговорнику треба објаснити зашто и извинити се,
- када особа нема довољно времена да разговара, то саопштава саговорнику одмах, а не у току разговора,
- без обзира на то колико жури, саговорник треба да се захвали и поздрави и сачека одговор од друге стране; не треба прекидати разговор наглим поклапањем слушалице.

Без обзира на то која страна се посматра, подразумева се да се учтиво и са поштовањем обраћа другој особи. Када особа са којом се разговара ради још нешто паралелно, саговорник ће то осетити и може бити увређен што није саслушан. Најважније правило јесте да разговор не сме да траје дуго, а ако је потребно много времена да се нешто разјасни, требало би заказати састанак, а не претеривати у дужини разговора телефоном.

3.1.2. Комуникација мејлом

У времену Интернета, електронска комуникација постала је најважнији начин размене порука. Мејл је широко коришћен алат пословне комуникације, али истраживање *Sendmail Inc.* 2013. године утврдило је да је изазвао напетост, конфузију, или друге негативне последице за 64% пословних професионалаца [24].

Употреба мејла у рекламне сврхе стварај сметње у каналима комуникације и спречава неке мејлобл да допру до оних којима су намењени. Пошиљаоци мејла морају се суочити са изазовом да се извоје од "спам" сандучета и да придобију пажњу своје публике. У компанији просечне величине, запослени у канцеларији у просеку прими 80 мејлова сваког дана.

Из наведених разлога, како би порука која се шаље била примећена потребно је придржавати се правила за комуникацију путем мејла [25]:

- не претеривати са комуникацијом путем мејла,
- правилно формулисати тему мејла,
- писати кратке и јасне поруке,
- бити учтив,
- пре слања поруке проверити тон обраћања, граматичке грешке и грешке у писању.

До неспоразума у комуникацији може лако доћи када људи имају различита очекивања од мејлова који су шаљу и примају. Поред тога, мејл се користи у различите сврхе попут контактирања пријатеља, комуникације са професорима и менторима, тражећи информације, апликација за посао као и стражирања и стипендија. У зависности сврхе, порука која се шаље ће се разликовати у зависности од потребне формалности, публике којој је намењена као и од циља поруке.

Мејл треба користити када желимо брзо да испоручимо поруку, али није нам битно колико ће брзо неко на њу да одговори. У случају када одоба жели да избегне „чуваре пролаза“ односно асистенте, секретарице, приправнике, већ жели директно да комуницира са доносиоцем одлуке, највише шанси за то има ако шаљемо мејл директно на његову адресу.

Мејлови су трошковно ефикаснији од телефонских позива, а коришћењем оваквог начина комуницирања избегавају се проблеми различитих временских зона. Мејл омогућава комуницирање

Мејл је званичан, у смислу да обавезује пошиљаоца који мора да стоји иза својих речи [26]. У случају спора, преписка која се одвијала преко мејла може служити као доказ. То подразумева да при слању мејла морамо водити више рачуна од онога што кажемо усмено, јер мејл остаје забележен. Увреде, расизам, претње, само су неке од недозвољених тема мејла. Ако се грешком пошаље информација која представља пословну тајну, одговорност сноси пошиљалац.

3.2. Паравербална комуникација

Један од облика комуникације који се често изоставља при проучавању пословне комуникације је паравербална комуникација. Појам паравербална односи се на оно што се дешава истовремено, то јест паралелно са говором. Паравербална комуникација се усмерава на то на који начин је речено оно што је говорник рекао, односно карактеристике гласа у говору [27].

Први пут паравербална комуникација проучавана је у сврху разумевања деце са којима психолози и психијатри нису успели да успоставе комуникацију о теми која је била планирана [28].

Битни аспекти у паравербалној комуникацији јесу:

- брзина говора,
- ритам,
- јачина,
- боја гласа,
- артикулација,
- јасноћа.

Сви ови аспекти заједно утичу на формирање тона говора. Ако се посматра само паравербална комуникација, тада није битно шта говорник говори, већ начин на који то ради.

Оно што се често занемарује при тумачењу паравербалне комуникације јесте то да култура и религија често имају велики утицај на говорника. Такође, постоји могућност увежбавања начина на који нешто говоримо, па тако неки људи без обзира на расположење могу увек причати гласно и брзо, док ће друга група говорника увек причати полако и смирено.

Паравербална комуникација се може разумети онда када се не разуме језик говорника. У зависности од његове боје гласа, брзине којом говори или начина на који прича, без обзира што се не разуме шта прича, може се закључити да ли је особа расположена, љута, узнемирена или срећна због свог говора. На пример, успешна комуникација са пословним партнерима из Немачке подразумева прилагођавање њиховим очекивањима [29]. Немци очекују да говорник прича гласно и разговетно, да говори мирно, па чак и споро. Паузе у говору су кратке. Говорници узимају учешће у говору коришћењем јасне паузе, али без прекидања других. Ако Немца неко прекине у говору, он ће реаговати са реченицом „Пустите ме да кажем оно што сам желео“ или „Нисам још увек завршио“.

3.3. Невербална комуникација

Невербална комуникација сматра се доминантним типом комуникације јер се сматра да је преко 55% онога што се перципира и разуме у комуникацији део невербалног аспекта. Оно што чини невербалну комуникацију јесте изглед и понашање особе, радно место, начин на који се одева, реакција на поједине догађаје, аутомобил који вози. Комуницирање без употребе речи може се испољавати на различите начине, као што су: руковање, држање тела, контакт очима, израз лица, гестикулација, положај седења.

Невербални сигнали су ти који остављају утисак у комуникацији и под утицајем су мисли и емоција, ставова, особина и могу служити као потпора вербалној комуникацији или је потпуно могу заменити. При оваквој комуникацији мора се пазити на то из које културе потиче саговорник. У различитим културама исти невербални сигнал може да значи потпуно различите ствари. Једна од разлика у културама јесте раздаљина између саговорника. У европским земљама и САД-у нормална раздаљина између саговорника јесте неколико метара, док се у арапским земљама за прихватљиву раздаљину сматра до 50 центиметара.

Ако при пословном сусрету два Американца, један од њих буде укочен, са исправљеним леђима и са оба стопала на земљи, други ће врло вероватно помислити како је овај превише нервозан и уплашен те је и зато уштогљен. Ако се два Јапанца сусретну, и један од њих буде превише опуштен, наслоњен на столицу, одаваће знаке непоштовања према свом саговорнику. Међутим, оно што је код једних нормално, код других ће изазвати погрешан ефекат. Ако се састају Американац и Јапанац, потребно је да буду свесни да долазе из различитих култура, и да своје понашање на састанку прилагоде једни другима.

Постоји три начина невербалног комуницирања [30]:

- свесно које подразумева планирано и контролисано кретање у односу на саговорника,
- несвесно је део кретања и понашања које саговорник не контролише и невољно учествују у комуникацији,

- манипулативно је невербално али планирано и прорачунато, намерно понашање које се вежба, са циљем да се особа представи у бољем светлу или са циљем да се збуни саговорник.

Свесно невербално комуницирање не значи у потпуности увежбано кретање у односу на окружење. Некада се могу примењивати технике увежбавања које биле од користи када је то неопходно. Свесно невербално комуницирање односи се на свесно управљање сопственим покретима, заузимање одређеног положаја у односу на саговорника. То је скуп невербалних сигнала које комуникатор свесно бира.

Несвесно невербално комуницирање је веома тешко контролисати, и најчешће се људи у пословном свету труде да исто сведу на минимум. То некада и није могуће, али се грешке у утиску који се оставља несвесним понашањем могу исправити свесним или манипулативним. Уколико се добро упозна културу саговорника, лакше ће се утврдити начин понашања како би се оставио што бољи утисак.

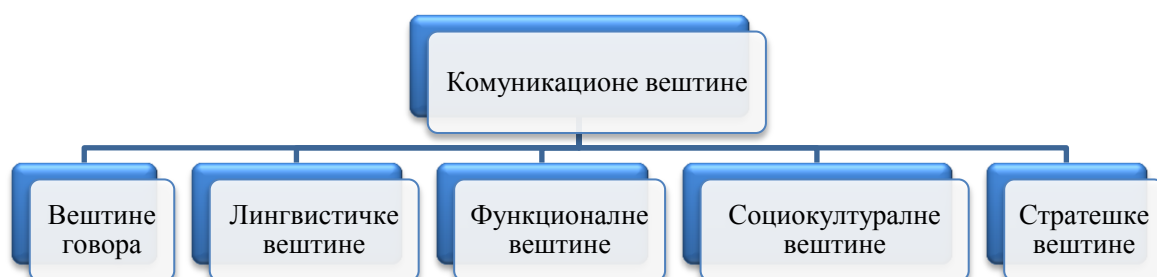
Када говорник увежбава сваки покрет до те мере да не постоји места за грешке, сматра се да примењује манипулативну невербалну комуникацију. За циљ има збуњивање или стварање несигурности код саговорника како би приказао моћ над њим. Примењује се у пословним преговорима како би се са намером оставио неки погрешни утисак који ће преговарачу на крају допринети да лакше оствари планиране циљеве.

4. Фактори успешне пословне комуникације

Комуникација не може да се избегне. Човек, без обзира на своје карактеристике, образовање, пол, старост, националну и верску припадност, друштвени статус, комуницира. Ипак, неки људи су успешнији од других у томе. Да ли то значи да се добар комуникатор рађа као такав? Иако једни имају боље стилове комуникације од других, то не значи да ти други не могу бити научени да буду одлични када се ради о пословној комуникацији.

Постоје многи књиге, часописи, семинари, па чак и у оквиру образовних институција курсеви који помажу људима у пословном свету да науче на који начин да комуникацијом поштују пре свега себе, затим саговорника, али и да остваре циљеве, како личне, тако и компаније за коју раде. Свака особа у пословном свету мора да буде свесна својих предности и мана, на који начин ће их најбоље уклопити и постићи успех.

Пре него што се у разматрање уђе потребан сет вештина потребних за пословну комуникацију, треба у обзир узети све оне вештине које се односе на комуникацију уопште.



Слика 17: Комуникацијске вештине

Вештине које треба да има свака особа како би једноставније могла да комуницира, било пословно или приватно, могу се груписати у пет категорија [31] приказаних на Слици 17. То су:

1. вештине говора,
2. лингвистичке вештине,
3. функционалне вештине,
4. социокултуралне вештине,
5. стратешке вештине.

Вештине говора представљају комбинацију лингвистичких израза и прикладних начина изражавања. Избор правих речи, структура, реченица, како у писаном тако и у усменом комуницирању, представља део ових вештина.

Лингвистичке вештине односе се на познавање начина формирања реченица, конзистентних структура, морфолошких утицаја и лексичких правила. Овим вештинама припада и познавање граматике и правилног изражавања у граматичком смислу.

Функционалне вештине јесу оне које помажу да се схвати и разуме намеру саговорника. Потребне су како би се створила веза између онога што треба да буде изговорено и вербалних елемената које треба користити како би се исто разумело на прави начин. Често је важно када су саговорници са различитих говорних подручја, односно немају исти матерњи језик.

Социокултуралне компетенције користе говорнику у оним ситуацијама у којима говор треба уклопити са социјалним и културалним контекстом. Фактори који могу у таквим ситуацијама утицати на комуникацију су веома комплексни те су ове вештине јако битне за говорника.

Стратешке вештине помажу говорнику да разуме комуникацијске промлене и потешкоће и решава их на најбоље начине. Ове вештине односе се и на вербални и на невербални аспект комуникације.

4.1. Вештине пословне комуникације у савременим условима пословања

Данас је конкуренција у сваком смислу огромна. Свака особа мора да ради на себи како би била у корак са конкуренцијом. Стајати у месту у данашњици је већ назадовање, јер док једна особа стоји у месту, друге се усавршаваки и на тај начин је претичу.

Како би проценио себе, а затим и побољшао своје вештине у комуникацији, сваки човек у пословном свету требало би да прође кроз наредних девет правила и да утврди где се он налази у односу на њих [32]:

1. Створити поверење, пре неповерења – Ефективна комуникација захтева од сваког да верује у себе, поруку и начин на који презентује поруку. Људи су склони томе да верују онима који личе на њих, или они процењују да личе на њих, као и онима за које постоје докази да им други верују. Поверење се ствара и ако особа осећа са друге стране исто то. Људи који су позитивни, самоуверени и демонстрирају своје знање су ти којима се верује. Треба поставити себи питање: „Да ли сам ја један од њих?“
2. Сарадња, више него презентација монолога – Сарадња како би се остварио утицај на друге људе данас је једна од основних вештина доброг лидера. Људи треба да препознају и памте саговорника по питањима које је поставио, а не по одговорима које је дао. Изјавне реченице су те које указују

- да особа жели контролу у разговору, док питања указују да цени другу страну и има жељу да нађу решење које је одговарајуће за обе стране.
3. Циљати ка једноставности, а не ка комплексности – Једноставност је та која води ка фокусирању, које даље води ка јасном циљу. Људи су неповерљиви када нешто не разумеју, као и када сматрају да је нешто беспотребно комплексно. Како би се утицало на људе, потребно је наћи једноставан кратак пут до одговора који дајемо.
 4. Презентобати тактички и избегавати безосећајност – Неки људи су склони томе да одбијају људе јер немају осећај за комуницирање. Парафразирање је погодно како би се избегле негативне реакције саговорника. Треба размотрити друге ауторитете који би могли да убеду другу страну у оно што је потребно.
 5. Представити потенцијал за будућност уместо тренутних и прошлиих постигнућа – Сама помисао на будућа постигнућа често има јачи утицај од постојећих. Ово се посебно односи на унапређења, мотивацију. Клијенти и купци треба да буду свесни и једног и другог. Треба промислити шта то може да се представи и прода као још увек неискоришћен потенцијал.
 6. Размотрити перспективу слушаоца пре него презентера – Слушаоци имају обичај да прикупе све потребне и непотребне информације које чују и виде, и да оду са само једним утиском са разговора. Више не значи увек и боље, па треба смањити дужину презентације и говора. Перцепција је важнија од реалности, па је она та према којој треба обликовати говор и створити позитиван утицај.
 7. Тежити специфичном пре него генерализацији – Многи презентери нису свесни да генерализацијом не могу да достигну ниједан конкретан циљ. Људи морају да знају како поруку могу да повежу са њима лично. Није само битно шта ће се урадити и зашто. Највећи изазов је приказати будућност тако да буде применљива на сваког слушаоца.
 8. Искористити емоције исто колико и логику – Емоције често надмашују логику, али логика веома ретко надмашује емоције. За многе слушаоце логичка објашњења само оправдавају емоционалне одлуке које су већ донете. Треба наћи више начина да се пробуде емоције у сваком слушаоцу.
 9. Водити се емпатијом, а не само сопственом перспективом – Емпатија почиње активним слушањем онога што је речено и што није речено. Закључивање које су разлике између перципираног и реалног, а затим фокусирање на умањивање и уклањање тих разлика је један од најважнијих карактеристика данашњих комуникатора.

Ефективност комуникације не долази сама по себи. Они који знају како да комуницирају, свесни су колико је тешко не направити грешке, а када их направе они уче из њих. Време уложено у сваку ефективну комуникацију није безначајно. Успешни комуникатори као заједничке карактеристике имају следеће вештине [33]:

- Перцепција – Они су способни да предвиде како ће публика прихватити поруку. Из тог разлога они антиципирају реакцију публике и поруку обликују у складу са тим. Читање одговора публике тачно и континуирано омогућава им да избегну било какве неспоразуме.
- Прецизност – Они креирају „сусрет умова“ и када заврше са говором публика има заједничку менталну слику као комуникатор.

- Кредибилитет – Уверљиви су и њиховим порукама се верује. Људи су сигурни да су њихове информације тачне.
- Контрола – Они обликују одговоре публике, и у зависности од онога што желе да постигну могу смирити, расплакати публику, променити им мишљење или их подстакнути на неку акцију.
- Блискост – Они одржавају пријатељске односе са публиком и чине да се публика осећа пријатно. Није битно да ли се они слажу са комуникатором, он ствара пријатност, поштовање и добре односе. Људи су спремни да поново сарађују са њим упркос разликама које имају.

4.2. Повратна информација

Како не може бити сигуран да је постигао предвиђен циљ без одоварајуће повратне информације, комуникатор мора да буде спреман да је подстакне [34]. Када публика има прилику да каже шта мисли о презентованој поруци, тада постоји могућност унапређења за комуникатора.

Веома често јавља се проблем страха од негативне повратне информације. Када се директор обраћа запосленима, они нису спремни да изнесу своје мишљење у случају да оно није позитивно јер се плаше да ће то утицати на компензацију, па чак и сигурност радног места. Након молбе да публика каже оно што стварно мисли, комуникатор не сме да се увреди при првом негативном коментару. То може утицати негативно на аудиторијум, чиме се даље блокира сва комуникација. Треба из негативног повратног одговора извући оно најбоље, односно наћи начин за унапређење.

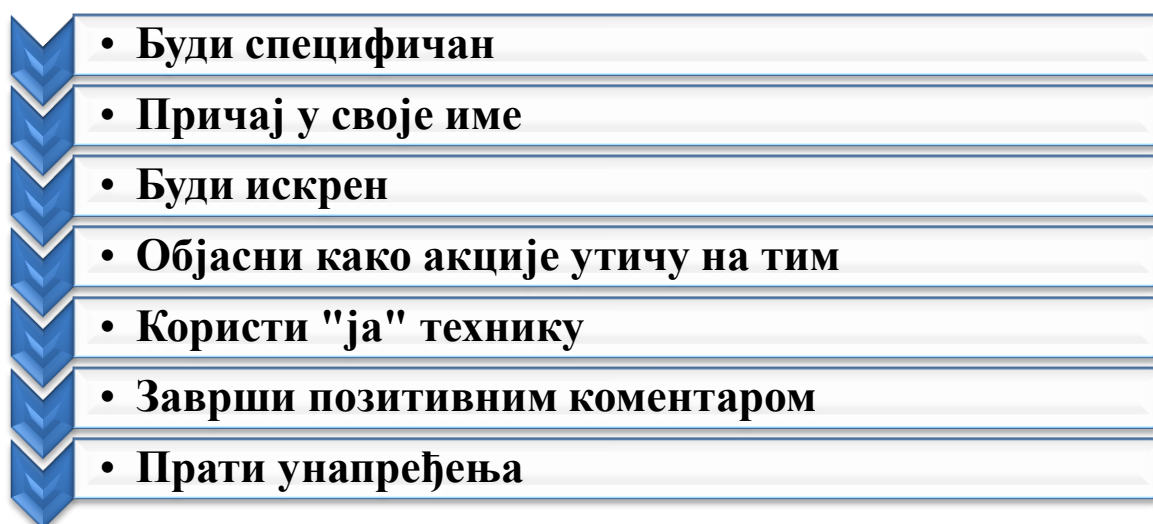
Циљ повратног одговора јесте увидети да ли је публика разумела оно што је планирано. Ако није, то није разлог за повлачење, већ смерница да је можда потребно парафразирати. Свакако је веома битно утврдити тачан разлог неспоразума. Он некада може да буде у публици, али најчешће је разлог особа која је комуникатор. Недовољно познавање особе са којом разговара, лоше обликовање поруке, посматрање говора само са сопствене тачке гледишта, а не из перспективе публике, само су неки од разлога за неспоразум. Утврђивањем проблема ствара се простор за унапређење.

Није једино важно направити простор публици да да повратну информацију. Једнако је важно знати на ефективан начин обликовати повратну информацију. Фидбек, како би био од користи мора имати следеће карактеристике [35]:

- фокусиран је на чињенице, а не понашање – није важна лична карактеристика особе на коју се усмерава, као ни њено понашање. Оно што је битно јесте чињенично стање, односно конкретни проблеми на које се треба усмерити.
- усмерен је на будућност – циљ сваког фидбека треба да буде позитивно понашање у будућности, те иако се у обзир узимају прошла понашања, треба их повезати са будућим понашањима која треба да буду унапређена.

- оријентисан је на циљеве – индивидуални и организациони циљеви треба да буду повезани са ефективним фидбеком. Особа којој се упућује фидбек мора да зна зашто је на правом путу ка циљу или није, а треба до њега да дође.
- присутан је у свим смеровима у организацији – фидбек не треба да даје искључиво менаџер запосленима. Хијерархијски од врха ка дну јесу најприсутнији, али како би организација била ефикасна, потребно је да комуникација иде и у другом смеру, од дна ка врху организације. Хоризонтални и дијагонални фидбекови такође су пожељни.
- представља подршку – главни циљ фидбека је да помогне запосленима, супервизорима, сарадницима, да на лакши начин постигну постављене циљеве.
- континуиран је – фидбек не треба да буде само део месечног, кварталног или годишњег извештаја. Потребно је континуирано давати повратну информацију свима у организацији у зависности од потреба за истом. На тај начин ће се проблеми решавати ходу.

Конструктиван фидбек може се креирати на различите начине. Кораци које треба да прати особа при давању конструктивног фидбека разликују се у зависности од аутора. Неки од најчешће наведених корака у креирању добре повратне информације приказани су на Слици 18.



Слика 18: Креирање конструктивног фидбека

Фидбек мора да буде специфичан. Генерализацијом онога што жели да каже, особа која упућује фидбек ствара простор за неразумевање.

Говорити у своје име подразумева да се повратна информација не даје са фразама „сви мисле“, „већина њих се сложила“ и слично. Потребно је нагласити да је особа која даје фидбек приметила оно о чему говори. Искреност при давању повратне информације важна је како би особа уопште прихватила исту као добру намеру.

Особе често нису свесне како њихови поступци утичу на околину. Тек када им неко са стране укаже на проблеме које праве или на негативну атмосферу коју стварају у

свом радном окружењу, тек онда постају свесне сопственог понашања и спремне су да га промене.

Треба избегавати пребацивање кривице или напад на саговорника. Константно коришћење заменице „ти“ може имати негативан ефекат. Треба се усмерити на сопствена запажања и осећаје.

Повратна информација треба да буде закључена позитивном изјавом, запажањем, констатацијом. Указивање поверања особи са којом разговарамо може имати позитиван ефекат. Не треба заборавити на упућен фидбек након разговора са том особом. Потребно је пратити промене у понашању, као и указати запосленом да је његово побољшање запажено.

4.3. Припрема и излагање презентација

Презентација представља специфичан облик јавног наступа. Најчешће је усмерена на групу људи којој се представља идеја. Начин на који се представи идеју може значити да ће она бити прихваћена или одбачена од стране публике. Постоје смернице које могу помоћи у изради презентације, без обзира на коју тему је она израђена: [36]

1. Одлучити шта је циљ презентације.
2. Одлучите да ли је формална презентација најбољи начин да се постигне жељени циљ.
3. Ако јесте најбољи начин, одлучити у којој форми би презентација требало да буде.
4. Припремити белешке.
5. Дизајнирати и припремити визуалне ефекте и изглед презентације.
6. Увежбати.
7. Презентовати.

Како би уопште почео да креира своју презентацију, сваки презентер треба да има у виду да истраживање чији је резултат презентација мора да буде исцрпно. Једино када не постоји страх код презентера, јесте када је он сигуран у себе. Сигурност се ствара тако што се [36]:

- дефинише сврху презентације,
- анализира публика,
- идентификују потребе,
- уреди информације,
- припреми комуникација.

Сврха презентације је полазни елемент за сваког презентера. Она је та која обликује презентацију и дефинише начине на које ће она бити израђена. Јасна идеја о томе шта ће бити приказано у презентацији је најважнији елемент. Презентер мора да разуме оно о чему говори, али и да буде јасан у изражавању, како би публика разумела и прихватила идеју.

Презентација се не прави на исти начин када се менаџер обраћа свом тиму, када се експерт обраћа својим сарадницима, као ни када се директор обраћа запосленима. Оно што помаже сваком презентеру да буде сигурнији у себе јесте да открије о публици што више може. У случају да је публика неко ко није стручњак у истој области као и презентер, треба избегавати стручне термине, и држати се познатих појмова.

При креирању презентације треба се запитати зашто су они који слушају ту. Важно је поставити себи питање шта се од њих очекује, као и шта презентер жели да добије од њих. У складу са тим, треба се ставити у позицију особе која ће посматрати презентацију и перципирати њу као неко други.

Информације које поседује о теми о којој презентује за комуникатора представљају веома често гомилу из које треба извући само оно најбитније. Потребно је издвојити оно што је важно, а избацити непотребне елементе. Ипак, треба водити рачуна да презентација буде разумљива, јер оно што је презентеру подразумевано, публика можда неће схватити јер ће њима недостајати неке информације које су се презентеру чиниле небитним.

Припрема комуникације подразумева детаљан план на који начин ће се публика увести у идеју, идеја разрадити и закључак који ће се извести. Припрема вербалног и невербалног наступа олакшава презентеру сам наступ, јер се ништа не оставља случају.

Креативност је карактеристика која ће заинтересовати публику. Музика, визуални ефекти, играње улога, примери, могу бити оно што ће држати пажњу публике. Ипак, сви они треба да буду усмерени на сврху презентације, а не да одвлаче пажњу од ње [37].

Како живимо у свету у коме је слика коју видимо веома важна, тако и презентација мора бити визуално обликована на прави начин. Слајдови са целим реченицама и претрпани текстом не држе пажњу публике. Превише текста на презентацији води томе да се презентер не слуша, што може утицати на ефекат који презентација оставља. Иако презентер објасни више него што је написано на презентацији, дешава се да га публика не саслуша јер се концентрише да прочита оно што је на слајду.

Слике и фотографије приказане на слајдовима често остављају бољи утисак на публику од текста, а усмеравају публику да прати говорника. Већина људи ће пре запамтити слику коју је видела у односу на текст који је прочитала. Ипак, не треба претеривати ни са визуалним ефектима јер могу замарати публику и скренути пажњу са идеје.

Временско одређење презентације је битно како за говорника тако и за публику. Превише дуга презентација може утицати на концентрацију, како аудиторијума тако и презентера. Испланирано време које презентер има за излагање своје идеје усмериће га да се фокусира на најбитније елементе, а ако има више времена од планираног, може детаљније објаснити неке од најбитнијих аспеката идеје.

У свакој презентацији презентер мора оставити времена за сумирање идеје, а онда и питања и одговоре. Припрема потенцијалних питања и одговора повезана је са свим

претходним припремама. У случају да познаје карактеристике своје публике, презентер ће лакше одредити шта је то што може бити нејасно публици, а шта може бити предмет интересовања. Одлика доброг презентера јесте познавање материје коју презентује, и спремност да одговори на сва питања публике истинито и аргументовано. Ипак, како никада нико не може све да зна, постоји и начин одложити одговор, односно затражити мејл адресу или контакт телефон како би на питање одговорили касније јер немате све потребне информације.

Форма презентације резултат је претходних истраживања, односно дефинисане сврхе, познавања публике, временског и просторног одређења. Иако су данас најчешће презентације у *PowerPoint* формату, визуални утисак више остављају видео-презентације, али и неки други формати попут онлајн алата *Prezi*.

5. Тржишно комуницирање

Предузећа се свакодневно при обављању пословних активности сусрећу са многим заинтересованим странама. Како би могли да буду успешни у послу којим се баве, потребно је да буду прихваћени на тржишту. Окружење у ком послује предузеће има утицај на њега, али исто тако и оно само може вршити утицај на окружење.

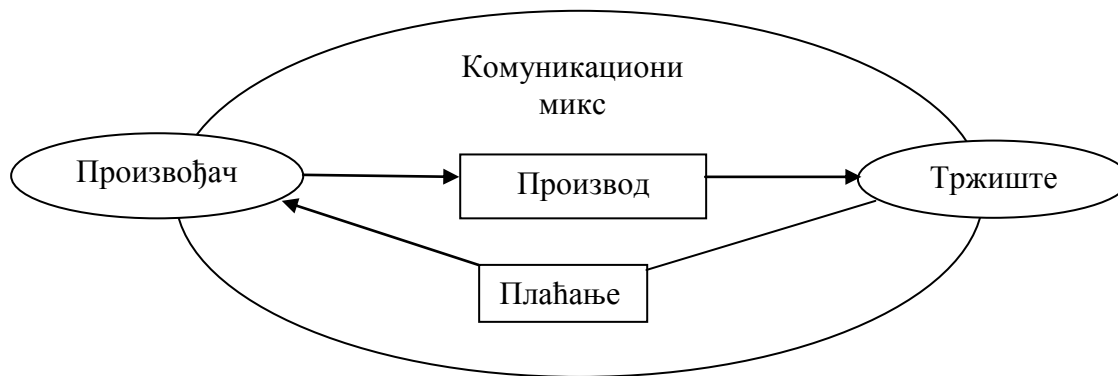
Предузеће може окружење посматрати кроз макро и микро перспективу. Макро окружење исто је за сва предузећа која послују на једном тржишту, а предузеће на њега не може вршити утицај. Макро окружење чине демографско, политичко-правно, научно-технолошко, природно, социо-културно, економско, привредно окружење. Насупрот макро окружењу, елементи мирко окружења су ти на које предузеће може да утиче. То за организацију могу бити потрошачи, конкуренти, добављачи и дистрибутери [38].



Слика 19: Макро и микро окружење предузећа

Како организација послује у динамичном окружењу, потребно је да познаје све елементе који утичу на њено пословање, али и да комуницира са њима. За комуникацију са окружењем користе се различите форме тржишног комуницирања.

Тржишно комуницирање је процес у ком предузеће прикупља информације о потребама и жељама купаца, на основу којих формира своју понуду и са њом наступа на тржишту. Када купац купи производ, он за исти произвођачу плаћа одређени износ. У целом процесу континуирано се размењују поруке које омогућавају продавцу да производ представи у најбољем светлу, и да га усмери на акцију куповине [39].



Слика 20: Однос предузећа и тржишта

Начини на којима предузеће може да комуницира са тржиштем су бројни, а могу се груписати у примарне и секундарне. Најчешће се као примарни инструменти тржишног комуницирања наводе следећи [40]:

- привредна пропаганда,
- унапређење продаје,
- спонзорство,
- односи са јавношћу и публицитет,
- директни маркетинг,
- лична продаја.

Поред основних промотивних средстава, на располагању су и друге технике. Приказивање производа у филмовима, промоција „од уста до уста“, паковање производа, само су неки од начина за комуницирање са тржиштем.

У случају да сваки инструмент тржишног комуницирања има посебне циљеве, начине за комуницирање са тржиштем, може доћи до стварања фрагментисане слике у јавности. Свако предузеће би требало да шаље јединствену слику кроз све канале и сви инструменти за комуникацију са тржиштем треба да делују као један. Коришћењем интегрисаних маркетинг комуникација предузеће ће искористити све могућности које му пружају технике маркетинг комуницирања, а самим тим и остварити синергију.

5.1. Пропаганда

Сваки облик посредне презентације, било да је реч о прозиводу, услугама или идејама, од стране познатог спонзора, који за крајњи циљ има стимулацију продаје и повећање профита може се сврстати под привредну или економску пропаганду. Буџет за пропагандне активности је углавном највећи у односу на све остале инструменте тржишног комуницирања, што указује на важност исте.

Пропагандне активности усмерене су на масовну публику па се овај тип комуницирања може посматрати као тип масовне комуникације. У односу на све остале елементе маркетинг комуницирања, код привредне пропаганде аудиторијум којем је упућена порука је највећи.

Функције које пропаганда има у предузећу крећу се од креирања имица па до подстицања на куповину. Стварање свести о бренду, креирање и задржавање позитивне слике о предузећу или производу, информисање, убеђивање, подстицање продаје само су неки од циљева привредне пропаганде.

Пропаганда се може посматрати из више углова, и исто тако постоји велики број класификација у зависности од одабраног критеријума. Неки од најчешће коришћених критеријума за класификацију привредне пропаганде су следећи [41]:

- пошиљалац поруке, односно оглашивач,
- прималац поруке,
- порука,
- медији.

Ако се као критеријум одабере пошиљалац поруке, односно онај ко плаћа привредну пропаганду, она се може поделити на произвођачку, ону коју иницирају канали маркетинга, заједничку пропаганду коју иницирају произвођач и канали у сарадњи, пропаганда владе и невладиних организација.



Слика 21: Пример институционалне пропагандне поруке,
<http://foleymc.com/wp-content/uploads/2012/04/NikeJustDoIt.png>

С обзиром да се сви купци могу сегментирати у две групе, а то су индивидуални потрошачи и пословни купци, исто тако се може поделити и привредна пропаганда. Кључни критеријуми који утичу на креирање једне или друге кампање се разликују, баш као и медији путем којих ће привредна пропаганда бити приказана на тржишту.

Како порука која се емитује путем привредне пропаганде може имати различите циљеве, тако се и разликују информационе поруке, трансформационе поруке, институционалне поруке, селективне и генеричке поруке, поруке усмерене на тему и усмерене на акцију. Највећа разлика приметна је између институционалне поруке која је усмерена на промоцију предузећа и пропаганде производа која за циљ има рекламирање тренутно актуелног производа.

Како медији током година постају све бројнији, тако је и начина за спровођење привредне пропаганде све више. Штампани медији, електронски медији, али и сви остали медији привредне пропаганде имаће утицај на обликовање поруке као и на тржиште до ког ће порука доћи.

Пропагандна кампања не може бити случајан процес. Како су износи који се улажу у привредну пропаганду веома значајни, предузеће мора пажљиво да планира процес пропаганде. Основне одлуке о пропаганди које морају бити донете су следеће [42]:

1. одредити циљеве пропаганде,
2. утврдити потреба финансијска средства, односно пропагандни буџет,
3. донети одлуку о пропагандним порукама,
4. изабрати медије који ће бити коришћени,
5. одредити динамику пропагандне активности током времена,
6. измерити ефективност пропагандне кампање,
7. изабрати и радити са пропагандним агенцијама.

Пре него што се почне планирање пропагандних активности, потребно је идентификовати циљни аудиторијум. У већини модела, овај корак следи пре одређивања циљева. Пропагандне агенције могу представљати добру одлуку за компаније које немају довољно знања из области пропаганде. Трошкови који ће бити на овај начин створени оправдани су јер позитивни ефекти који се остварују добром пропагандном кампањом могу покрити издатке за пропагандну агенцију.

Пропагандна кампања се не завршава мерењем ефективности, већ се у зависности од тога у којој су мери испуњени предвиђени циљеви ради на идентификовању проблема и унапређењу пропагандних активности тамо где је то могуће.

5.2. Унапређење продаје

Сваки облик тржишног комуницирања за крајњи циљ има подстицање продаје производа или услуге. Унапређење продаје има највише изражену функцију подстицања продаје. Подстицаји који се дају пословним купцима или индивидуалним крајњим корисницима за циљ имају стимулисање продаје. Иако као

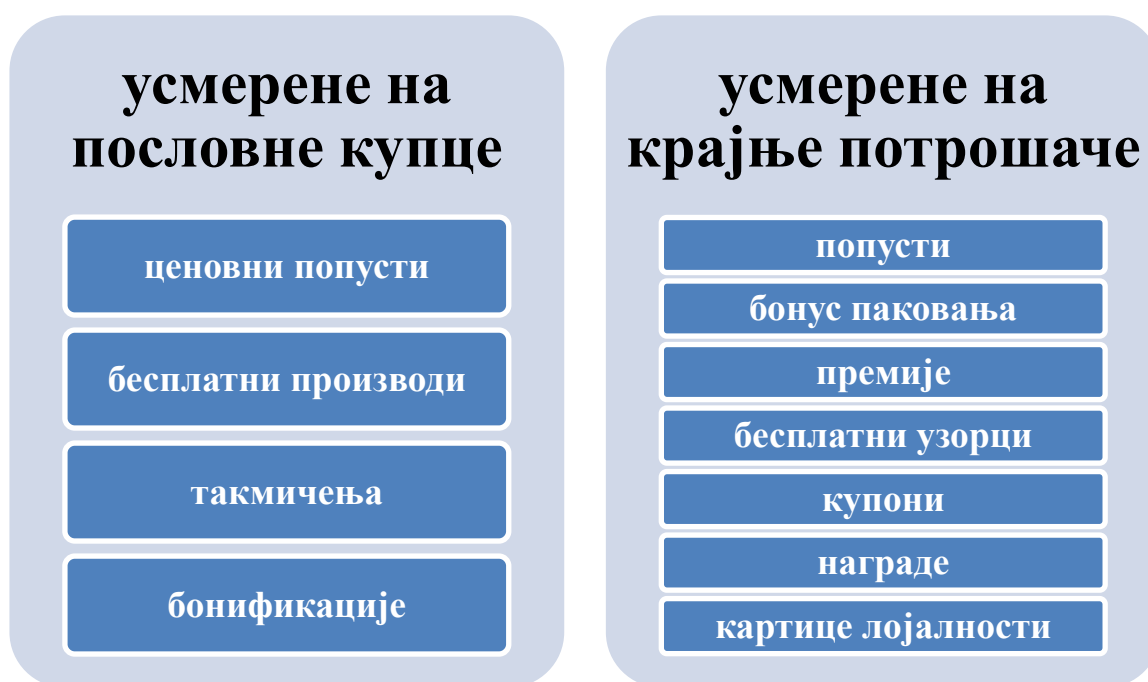
пропратне циљеве има информисање купаца, унапређење продаје је директно усмерено на генерисање одређеног понашања.

Котлер унапређење продаје дефинише као различите подстицаје, најчешће краткорочне како би се подстакла куповина производа, који се користе за подстицање купаца на бржу или већу куповину одређеног производа или услуге [43].

У складу са наведеном дефиницијом, може се закључити да је унапређење продаје краткорочног карактера, подстиче брзу реакцију, има непосредне и мерљиве ефекте, а акције се оглашавају путем медија који су под контролом организатора кампање. Понуда великог броја предузећа, појава робних марки, промене у карактеристикама потрошача и њиховом понашању имале су утицај на пораст унапређења продаје у односу на остале елементе маркетинг комуницирања. Пораст унапређења продаје објашњава посматрајући следеће факторе [44]:

- повећан ниво импулсивних куповина,
- унапређење продаје почиње да се уважава,
- растући трошкови пропаганде и пропагандни буџети,
- скраћивање временских рокова, односно животних циклуса производа,
- конкурентске активности,
- мерљивост.

Технике које су присутне као унапређење продаје могу се посматрати као оне које су усмерене на крајње потрошаче и оне које су усмерене на пословне купце. Технике које користе организатори кампања унапређења продаје приказани су на Слици 22 [45].



Слика 22: Технике унапређења продаје

Ефекти кампање унапређења продаје могу се мерити у току трајања, али и након завршене кампање. Како су наглашени краткорочни ефекти, унапређење продаје не би требало да траје дуже од 30 до 60 дана. Пре покретања кампање унапређења продаје, сваки организатор исте требало би да размотри који су дугорочни ефекти које остварује кампања. Они могу бити позитивни, неутрални али и негативни. Ако се закључи да ће дугорочно предузеће бити под утицајем негативних ефеката кампање и ако се утврди да ће постојати лош утицај на имиџ, требало би исту преобликовати како би се такви утицаји избегли.

Пред-тестирање и пост-тестирање су начини да се процени утицај кампање пре и почетка исте. Пред-тестирање врши се пре покретања активности унапређења продаје и представља неку врсту експеримента како би се прикупила мишљења потрошача о новој кампањи. Циљ пост-тестирања јесте вредновање успеха акција унапређења продаје, и то поређењем продаје пре и после кампање. Предузеће при мерењу резултата мора да утврди и да ли је до промене у продаји дошло због кампање унапређења продаје или је разлог за то неки други елемент у промотивном миксу предузећа, али и у оружењу. Промене у продаји нису само под утицајем предузећа већ и под утицајем промена у окружењу, као и конкурентских активности.

5.3. Спонзорство

Појава познатих бреднова на спортској опреми фудбалског тима, на концертима, или било којим другим догађајима постала је свакодневна појава. Када једна компанија улаже новац у неку личност, организацију или догађај, са циљем да оствари користи у виду јачања бренда, познатог имиџа и слично, она постаје спонзор.

Спонзорство је пословни однос између две заинтересоване стране, појединца или организације која обезбеђује средства и појединца, догађаја или организације који заузврат нуде одређена права и асоцијације које могу да се искористе као комерцијална предност предузећа [46].

Медијска покривеност догађаја најважнији је разлог улагања у спонзорство. Културни, уметнички, пословни, друштвени, а највише спортски догађаји праћени су на глобалном нивоу. Улагање у пропагандне активности како би се покрило толико географско подручје које рецимо покрива финална утакмица Лиге шампиона, изазвала би било којој компанији невероватно велике трошкове. Спонзорисање таквих догађаја допире до публике која прати исти, а стварају се везе између самог догађаја и бренда.

Спонзорство карактерише размена услуге за противуслугу. Предмет размене спонзорства мора бити предмет пажње публици спонзора. То подразумева да циљна група догађаја, или особе које прате одређену личност имају заједничке карактеристике као и циљна група спонзора. Мора постојати могућност остварења комерцијалних циљева.

Спонзор купује одређени простор у медијима на одређени временски период. Три сегмента публике која ће бити под утицајем спонзора јесу [39]:

- учесници и организатори, односно сви они који директно имају учешћа у самом догађају и његовој организацији,
- директна публика, односно публика присутна на догађају,
- гледаоци, односно индиректна публика која рекламу види у неком од медија који покривају догађај.



Слика 23: Пример спонзорства личности и догађаја од стране *Red Bull*-а
<http://stwww.powdermag.com/wp-content/uploads/2012/10/red-bull.2.jpg>

Спонзорство се користи како би се створио позитиван имиџ бренда и компаније у целисти. Креирање позитивних ставова према спонзорисаном догађају стварају позитивне асоцијације и према самом спонзору. Међутим, у случају дешавања која ће о догађају или особи створити негативну слику у јавности, иста слика се може пренети и на спонзора, и утицати на имиџ компаније.

Мерење ефеката спонзорства може се приказати следећом једначином [41]:

$$\text{Утицај убеђивања} = \text{снага везе} * \text{трајање везе} * \text{интензитет емоција} * \text{промена имиџа спонзора}$$

Спонзорство се сматра успешним када се створе јаке асоцијације између спонзора и спонзорисаног догађаја или особе, када веза остаје као дугорочни ефекат, када су емоције интензивне и када се имиџ спонзора мења у складу са спонзорисаним догађајем.

5.4. Односи са јавношћу и публицитет

Како свака организација тежи успешном пословању, мора имати у виду да нису само купци битан елемент окружења. Односи са јавношћу тичу се свих група са којима компанија комуницира, а то су акционари, запослени, локална заједница, медији, влада, трговнске асоцијације, синдикална удржења, банке и друге финансијске институције.

Односи са јавношћу представљају специјалну филозофију управљања изражену у политици и пракси, која се базира на комуницирању са јавношћу како би се осигурано међусобно разумевање и стварање добрих односа [47].

Односи са јавношћу јесу процес којим се организација али и индивидуа служи да утиче на мишљење јавног мњења. Самим тим, односи са јавношћу могу имати различите циљеве [48]:

1. могу мењати мишљење јавности – изазвати јавност да мисли, верује, или реагује на начин који се разликује од постојећег,
2. могу креирати мишљење јавности – у случају да не постоји мишљење јавности о одређеном догађају, организацији, односи са јавношћу могу да га створе,
3. учвршћивање већ постојећег мишљења – када постоји позитивна слика у јавности, треба је одржавати и учвршћивати како би остала таква.

Данас примена односа са јавношћу у пракси подразумева [49]:

- пословање уз пуно разумевање људског понашања,
- анализирање будућих трендова у окружењу и предвиђање њихових последица,
- истраживање мишљења, ставова и очекивања јавности,
- успостављање и одржавање двосмерне комуникације базиране на истини и потпуној информацији,
- спречавање конфл-икта и неразумевања,
- промовисање обостраног поштовања и друштвене одговорности,
- усклађивање приватних и јавних интереса,
- промовисање добре воље између запослених и окружења,
- привлачење креативних стручњака,
- промоција производа и услуга,
- пројектовање корпоративног идентитета и имица.

Публицитет је само један елемент односа са јавношћу. Други елементи укључују корпоративно оглашавање, публикације, лобирање, донације. Публицитет ипак заузима посебну улогу јер је један од елемената маркетинг комуникације којем се највише верује.

Публицитет представља сваку форму комуникације о производу или организацији у јавности, која се постиже пласирањем вести без директног плаћања за време или простор у медијима. Иако се наводи да не постоји директно плаћање, публицитет

изазива и трошкове јер је потребно припремити и спровести у дело оно што ће бити занимљиво широј јавности. Данас није реткост да се публицитетом сматра и директно плаћена реклама, јер медиј у коме је иста објављена обликује то на тај начин да изгледа као неплаћени вид рекламирања коме се више верује.

Медији нису спремни да објављују вести које им нису посебно интересантне без претходне стимулације од стране организације. Задатак особе, или одељења за публицитет у организацији је да континуирано обавештава медије о догађајима који би били интересантни заједничкој јавности, али и да пружи све потребне информације како би се обезбедила истинитост порука које се комуницирају.

Код публицитета постоји високо веровање у оно што је објављено јер јавност сматра да је порука иницирана од неутралне стране. Међутим, предузеће нема контролу над оним што се објављује, па се поред позитивног публицитета компаније суочавају и са негативним публицитетом чији ефекти могу бити веома лоши за имиџ организације.

5.5. Директни маркетинг

Када организација комуницира са јавношћу, углавном се то дешава путем посредника. Жеља да се директно комуницира са купцима и да се оствари потпуна контрола над оним што се комуницира о организацији, довело је до појаве директног маркетинга.

Директни маркетинг је дистрибуција производа, информација и промотивних користи циљним купцима кроз интерактивну комуникацију, на начин који омогућава да се измери њихова реакција. Методе које стоје на располагању директном маркетингу су бројне [45]:

- директна пошта,
- телемаркетинг,
- пропаганда са директним одговором,
- каталошки маркетинг,
- електронски медији,
- додаци, леци у часописима,
- дељење летака од врата до врата.

Највеће предности директног маркетинга јесу могућност персонализације сваке поруке, висок ниво интеракције са купцима, и могућност прецизног таргетирања циљног сегмента. Међутим, трошкови по контакту, односно трошкови по успостављеној комуникацији са индивидуалним купцем су високи.

Три карактеристике које издвајају директни маркетинг у односу на остале облике тржишног комуницирања су [38]:

1. кастомизација – порука може бити припремљена и адресирана свакој индивидуи за себе,

2. у складу са најновијим информацијама – порука лако може бити измењена у случају да дође до промена,
3. интерактивна – порука се може обликовати у складу са одговором купца, односно клијента.

Пословна тржишта су веома погодна за овакав тип комуникације јер је број купаца релативно мали и постоји могућност идентификације сваког купца. Ризици који се јављају у комуникацији са пословним купцима доста су виши него када се ради о крајњим корисницима, а директним маркетингом и интеракцијом са том групом купаца ризици се могу свести на минимум.

5.6. Лична продаја

Лична продаја представља директну комуникацију продајне силе са крајњим корисницима са циљем да се оствари продаја, односно закључи уговор о продаји. Највећи удео лична продаја има на тржишту пословних купаца, јер је тржиште индивидуалних купаца често превише велико да би се са њим остварио овај тип комуникације.

Када је производ изузетно скуп, или има висок значај за купца, лична продаја је начин да се сви аспекти производа или услуге приближе њему. Могућност успостављања двосмерне комуникације јесте разлог што организације користе личну продају иако изазива високе трошкове. Технички комплексни производи углавном се продају на овај начин, јер захтевају и демонстрацију, али и посебна објашњења која ће охрабрити купца да изврши куповину.

Вешта продајна сила, поред могућности да заради директном продајом производа, може допринети компанији сазнањима о купцима. Лична продаја може се користити и као вид истраживања тржишта, јер пружа јединствену прилику предузећу да се директно сусретне са својим клијентима, сазна њихова очекивања и потребе и прилагоди пословање у складу са добијеним сазнањима.

Како се успоставља директна комуникација између организације и корисника, организација, то јест продавац може бити флексибилан и поруку прилагодити не само сваком купцу појединачно, већ може вршити одређена прилагођавања и у самом разговору.

Људски фактор има велику улогу у процесу личне продаје, па се поред предвиђених трошкова за сам процес треба планирати и група трошкова за обуку и тренинге продавца. Продавац у личној продаји представља организацију за коју ради, а не себе лично, што указује на то да ће слика коју он оставља бити слика о организацији у очима купца.

Продавац који се бави личном продајом мора да буде упућен у комуникацијске методе и треба да развија презентационе вештине како би остварио предвиђене циљеве. Иако се ефекти личне продаје посматрају краткорочно, она може остварити

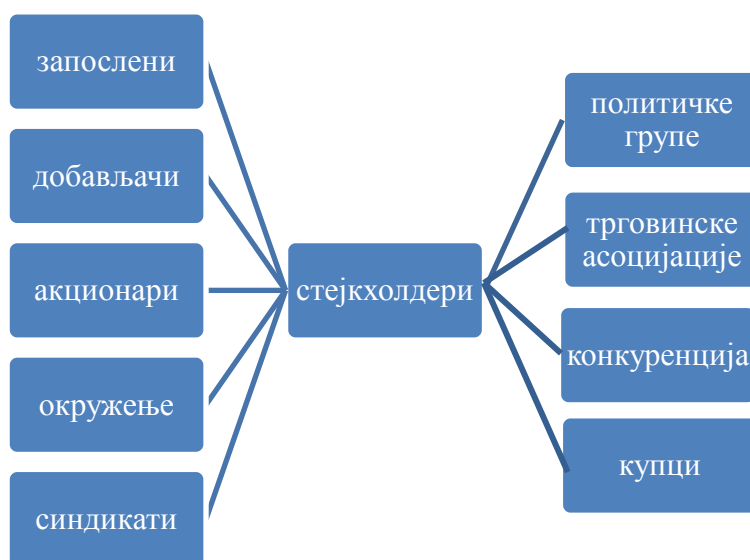
и ефекте на дуги рок, посебно ако се у обзир узму сазнања до којих се дошло приликом директног контакта са купцима.

5.7. 5.7. Стејхолдери у процесу пословне комуникације

У традиционалном приступу управљању компанијом, сва пажња усмерена је на акционаре. На првом месту је било стварање вредности за власнике и акционаре. Међутим, модерни приступ идентификује још неке заинтересоване стране поред акционара. Свака организација може идентификовати све оне који могу добити или изгубити нешто у зависности од тога колико компанија добро послује. Те групе називају се стејхолдери или заинтересоване стране.

Стејхолдери су групе или појединци који могу бити или су под утицајем реализације мисије организационог система. Заинтересовани субјекти могу бити интерни и екстерни.

Акционари и власници различитих облика, испоручиоци, купци и запослени, финансијске институције, државни органи, удружења за заштиту потрошача, политичке партије, синдикати и конкуренција, најчешће су ти који се препознају као стејхолдери предузећа [51].



Слика 24: Стејхолдери у пословном окружењу

Интерни стејхолдери су сви они који се налазе у компанији, а могу се груписати у менаџмент, власнике, раднике, извршиоце, синдикалне организације. Ове групе су хетерогене, односно у свакој од ових група могу се дефинисати подгрупе које често имају другачије захтеве у односу на друге подгрупе.

Екстерни стејкхолдери су они са којима организација најчешће комуницира и од којих зависи пословање компаније. То могу бити државни органи, купци, пословне асоцијације, и било који други ентитети који имају директне или индиректне интересе у организацији.

Постоји више критеријума за груписање стејкхолдера, а најважније поред интерних и екстерних су:

- према времену – прошли, садашњи и будући
- према нивоу – мали или велики, локални или међународни,
- према активности – активни и пасивни,
- према улози – произвођачи/потрошачи, министарства, медији.

Треба континуирано пратити све стејкхолдере јер се њихови затеви углавном разликују, а некада знају да буду и конфликтни. Утврђивањем важности стејкхолдера за пословање организације и континуираном комуникацијом са најважнијима олакшано је пословање једног предузећа на тржишту.

6. Писана пословна комуникација

Пословна комуникација представља део организационе културе сваке организације. Усмена комуникација под утицајем је снага које су садржане у организационој култури, али је подложна спонтаном обликовању од стране запослених. Личне карактеристике запослених утичу на начин на који ће они комуницирати са особама које се налазе на истим, али и различитим хијерархијским нивоима. Ипак, усмена комуникација не остаје забележена као документ и није трајног карактера.

Писана комуникација односи се на сва писана документа, мејлове, пословна писма, извештаје који се прослеђују како интерно тако и екстерно. У односу на усмену комуникацију, има трајнији карактер и доста је формалнија од ње. Личне карактеристике запосленог који пише пословни извештај не смеју да дођу до изражаја, јер је битно исти урадити по правилима организације.

У зависности од тога коме је намењен писани документ и која је његова сврха ће се обликовати форма и стил писања. Међутим, код пословне писане комуникације важно је имати у виду да увид у документ може тражити и треће лице које има легитимно право на то.

Колико је ефикасно написан један документ, може се утврдити степеном разумевања истог од стране особе којој је упућен. Добрим писаним извештајем сматра се документ који испуњава следеће захтеве [52]:

- испоштована су правила,
- једноставан је за читање,
- привлачан је за читаоца.

Поставља се питање која правила треба да буду испоштована. Да ли правила зависе од очекивања онога коме је писани документ намењен или су то правила у индустрији, да ли се то односи на правила лепог писања која се уче у школи или су то начини на који се изражавају добри аутори? Одговор укључује све наведено, али је потребно балансирају захтеве у зависности од тога коме је документ намењен. Правила не искључују креативност оног ко пише документ, али је у пословном свету та креативност усмерена на друге аспекте у односу на књижевност или новинарство. Познавање граматике, логичко повезивање параграфа и правилна формулација реченица битна су знања која мора имати особа када саставља извештај.

Када се посматра једноставност за читање као аспект поруке, она се разликује у зависности од тога коме се обраћамо. Коришћење великог броја стручних термина није пожељно када нисмо сигурни да ли особа која чита исте разуме. Међутим, ако се ради о комуникацији између особа које су у истој професији, коришћење стручних термина може створити јачу везу између две стране. Дobar комуникатор је у стању да и комплексне идеје представи на једноставан и разумљив начин.

Жеља и интересовање читаоца за поруку требало би да буде најјача снага која обликује поруку. Иако данашњицу одликује обиље порука које стижу до сваког појединца у сваком тренутку, постоје начини за скретање и задржавање пажње. Ако документ може помоћи читаоцу и ако указује на који начин може решити његове проблеме и испунити потребе, читалац ће бити више заинтересован за њега. Почињање писма стратегијом „шта Ви имате од тога“ један је од најбољих начина да се публика заинтересује за оно што је написано.

6.1. Припрема радне биографије

Писана пословна комуникација је, осим за све запослене у организацији, карактеристична и за незапослена лица која траже посао, запослена лица која планирају промену организације, али и све оне који аплицирају за одређено радно место унутар саме компаније, или желе да буду део неког новог пројектног тима.

Сваки конкурс за посао захтева минимум радну биографију. Данас је део обавезне документације како за конкурс на радно место, тако и за аплицирање за пројекте, стипендије и слично, обавезно слање и пропратног или мотивационог писма.

Већина људи која тражи посао греша када као први корак у тражењу посла види писање добре радне биографије. Радна биографија није документ који се шаље свим потенцијалним послодавцима у потпуно истој форми и са истим информацијама. Радна биографија пише се за сваки оглас посебно.

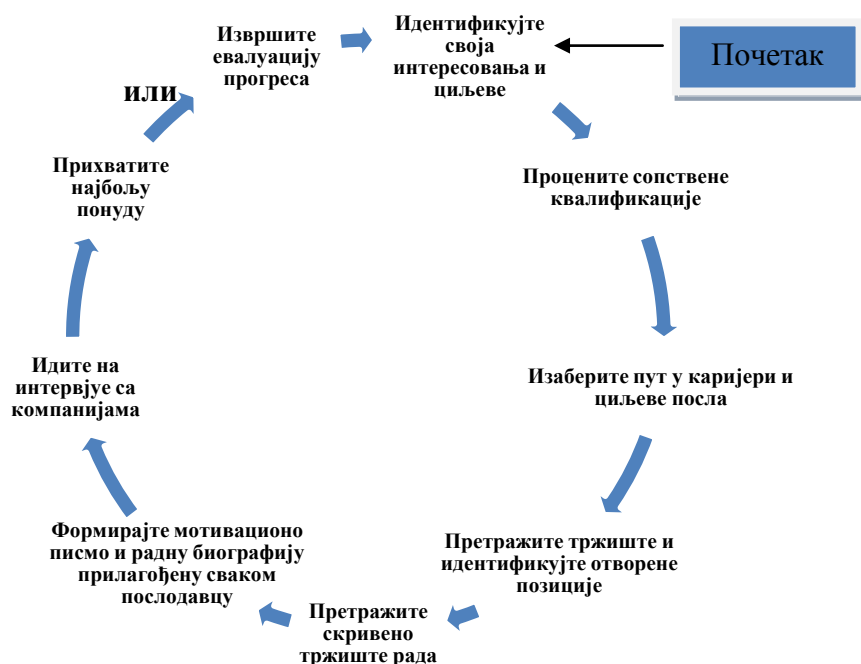
Како би особа могла да напише квалитетну радну биографију, важно је да зна своје квалитете и мане, буде свесна стања на тржишту рада, али и да буде упозната са оним што је потенцијалном послодавцу потребно и начином одабира кандидата.

На Слици 25 су приказани сви кораци које особа предузима када тражи посао, где се може утврдити где се налази писање радне биографије и мотивационог писма [53]. Радна биографија се креира у зависности од тога какав је кандидат али и за који посао аплицира. Постоје три основна типа радне биографије [54]:

1. хронолошки тип,
2. функционални тип,
3. комбиновани тип.

Хронолошки тип радне биографије погодан је за људе са релевантним радним искуством. У овом типу биографије особа нагласак ставља на радно искуство, позиције, одговорности и послодавце. Особе које немају довољно радног искуства у области за коју конкуришу, требало би да размисле о формирању радне биографије у складу са својим знањима и вештинама. Та радна биографија јесте функционална и у први план ставља знања и вештине које особа поседује. Овај тип биографије може у други план ставити недостатак радног искуства и особу представити у најбољем светлу. Комбиновани тип је онај који представља спој функционалног и хронолошког типа, јер поред описа претходног радног искуства

приказује и вештине потребне за обављање посла за који је особа конкурисала, а поседује их.



Слика 25: Кораци у проналажењу посла

Како је добар CV корак интервјуу са послодавцем, потребно је структурирати га на прави начин. Елементи које мора радна биографија да има како би послодавац разматрао исту јесу следећи:

1. Основни подаци – Без обзира о ком се типу биографије ради, потребно је у првом делу навести име и презиме и контакт информације. Контакт подаци треба да буду ажурирани и актуелни. Остављање броја телефона који није у функцији може искључити особу из даљег процеса селекције. Мејл адреса би требало да буде професионална, односно да не садржи надимке већ име и презиме.
2. Циљеви у каријери – Ово је део биографије који се прилагођава сваком огласу за посао. Циљ који се наводи треба да буде у складу са потребама будућег послодавца. Требало би да буду формулисани тако да не ограничавају даљи напредак у организацији, јер ако се као циљ наведе само добијање радног места, подразумеваће се да особа нема намеру да напредује у каријери.
3. Резиме квалификација – Како на један оглас за посао стигне велики број биографија, сигурно је да неће све бити разматране детаљно. Овај део у биографији указује на оно што је најважније од квалификација, а у складу са потребама послодавца. Тако се будући послодавац може заинтересовати да проучи целу биографију.
4. Образовање – При навођењу школа, факултета, поред назива школе и смера, адресе и датума похађања исте, требало би навести и на чему је био фокус. Ако је неко завршио факултет у области економије, треба навести да ли су

главни предмети били повезани са финансијама, маркетингом, људским ресурсима или је фокус био на некој другој области. У овом одељку требало би навести и семинаре и курсеве које је особа похађала, а у складу су са потребама радног места за које конкурише.

5. Радно искуство – У одељку које се односи на радно искуство не треба наводити позиције које нису релевантне за наведени оглас за посао. Рад на каси у продавници неће бити релевантан за место менаџера за писање пројеката, па се и овај део посебно прилагођава огласу за посао. Требало би поред имена послодавца, временског периода у ком смо били запослени на том месту, функције коју смо обављали, навести и оно што су били главни задаци, активности, постигнућа. Поред сваке компаније у којој је особа радила, требало би да остави и контакт особе која ће бити контактирана како би се проверили подаци и затражиле препоруке.
6. Знања и вештине – Овај део биографије посебно истиче способности кандидата. Поред сваке наведене вештине потребно је навести и на који начин је она стечена, односно повезати је са семинаром, радним искуством. Ако се наводи да особа може да ради у интеркултуралном тиму, требало би да наведе да је на пример у току студија боравила у другој земљи где је радила у тиму са особама из неколико различитих култура. Неке од вештина које се наводе у овом делу биографије су рачуноводствене и финансијске, менаџерске вештине, лидерство, комуникација, компјутерске вештине, језици које особа говори.
7. Награде и признања – Ако је особа у току студија или рада за друге послодавце посебно награђена за своја постигнућа, требало би да их истакне у биографији. Поред назива награде, треба навести и организацију која је додељује, али и разлог добијања исте. Као разлог могу се навести и активности које су довеле до добијања награде, како би будућем послодавцу било јасно зашто је то битно за њега и организацију за коју особа конкурише.
8. Препоруке – Како контакти особа које могу дати препоруке заузимају значајан простор, требало би их навести на посебној страни као додатак биографији. Особе које се наводе на овој листи требало би да буду или бивши сарадници, или професори.

Када се разматра додавање фотографије у радну биографију, требало би имати у виду да може помоћи у случају да послодавац позове особу на интервју и повеже лик са биографијом. Она мора бити професионална и треба да оставља утисак озбиљне и поуздане особе.

Слање радне биографије мејлом отвара питања о формату у ком исту треба послати. Како PDF формат приказује документ у оригиналу и не може га изменити у зависности од тога која је верзија програма којом се отвара, сматра се најбољим за слање биографије.

Данас је један од популарних формата видео-радна биографија. Овај формат биографије пожељан је за послове у којима треба исказати креативност коју не можемо приказати кроз папир. Иако оставља јачи утисак на послодавца, ова биографија није прикладан начин за конкурисање на све позиције, већ само на оне за које смо сигурни да ће послодавцу бити интересантнија.

Пре слања било ког формата радне биографије, треба проверити све податке. Граматичке и грешке у куцању могу оставити утисак да се ради о особи која је

неозбиљна и недовољно заинтересована за посао. Такође, радну биографију би требало да прочита неко ко не зна квалификације особе која је писала, како би утврдио да ли је све јасно и да ли неки кључан податак није изостављен. Пример радне биографије на српском језику, као и радне биографије на енглеском језику форме *europass* дат је у прилогу рада.

6.2. Писање мотивационог писма

Након разматрања радне биографије, даља селекција кандидата се прави читањем мотивационих писама. Мотивационо или пропратно писмо прилаже се уз радну биографију, објашњава најбитније аспекте исте и указује послодавцу зашто је то особа која је најбоља за позицију за коју конкурише.

Крајњи циљ који има свако мотивационо писмо јесте да изазове реакцију послодавца како би сте добили позив на интервју. Овај циљ остварује се кроз представљање радне биографије, снага и вештина од којих будући послодавац има користи и разлога из којих особа конкурише за посао. Користи које послодавац има од особе која конкурише за посао разликују се од огласа до огласа. Исто тако, разликују се и мотиви из који особа конкурише за позицију, па се мотивационо писмо посебно прилагођава сваком конкурс за посао.

Мотивационо писмо поред основних података који су исти као и у радној биографији, садржи три целине:

1. уводни део – скретање пажње на себе,
2. истицање својих снага,
3. мотивација.

У уводном делу особа треба да скрене пажњу послодавцу. То се остварује пре свега ако знамо име особе којој упућујемо мотивационо писмо. Директним обраћањем постиже се већа пажња читаоца. Уводни део разликује се у зависности од тога да ли се аплицира за позицију за коју постоји отворен конкурс, или се пријава шаље без постојања конкурса. Ако се конкурише за отворену позицију, потребно је навести на основу ког огласа се шаље биографија и мотивационо писмо, као и назив позиције. Након тога, треба навести и квалификације које су релевантне за ту позицију, а особа их поседује. Када се ради о позицији за коју не постоји оглас, или особа није сигурна да ли позиција постоји у компанији, треба користити приступ који је више убеђивачки. Тада се прво наводи интересовање за оно чиме се компанија бави, а затим и на који начин ће таленти и знања особе користити компанији.

Како је скренута пажња послодавца, у другом делу мотивационог писма треба приказати себе у најбољем светлу. То се односи на истицање најбољих делова радне биографије и детаљнијег објашњења истих. Овај део мотивационог писма усклађује се са огласом. Најбоље квалификације које се приказују треба да буду и оне које су најпотребније послодавцу и од којих ће он имати највише користи. Поред квалификација, могу се истаћи и вештине потребне за обављање одређеног посла.

Сама мотивација приказује се у последњем делу писма. Поред истицања мотива за рад у организацији за коју се конкурише, у том делу треба позвати послодавца да контактира и позове особу на интервју.

Радна биографија и мотивационо писмо морају бити усклађени један са другим, а уз њих се у неким случајевима прилаже и молба за посао. Документа попут диплома и признања прилажу се само ако је у конкурс за посао то експлицитно наведено, а у другим случајевима на захтев послодавца [55].

Иста правила која важе за писање радне биографије, применљива су и код мотивационог писма. Важно је да писмо буде перфектно, без словних и граматичких грешака, добро форматирано и проверено више пута. Обраћање у тексту мотивационог писма требало би да буде из „Ви“ перспективе. Истицање својих потреба треба ставити у други план, а у први ставити потребе послодавца и користи које може имати у случају да се одлучи за тог кандидата. Пример мотивационог писма за приправничку праксу дат је у прилогу рада.

6.3. Писање апликације за пројекте и конкурисање за финансирање посла

У доба у коме је време један од најважнијих ресурса, захтеви тржишта су да што више прикаже са што мање текста. Потребно је испунити очекивања која континуирано расту. У сваком позиву на давање предлога за финансирање пројекта или посла, јасно се мора приказати циљ и жељени резултати. Било да је један од наведених нејасан читаоцу, предлог ће бити угрожен или одбачен од стране комисије. Исправљање грешака некада не постоји као могућност, те је веома важно ефикасно представити оно што желимо да кажемо први пут.

Оно што често може да помогне када се тражи финансирање пројекта јесте читање других сличних предлога. То може помоћи у стварању менталног оквира на основу ког се касније пише документ. Добра полазна основа за конкурисање за финансирање посла јесте визија на основу које се пише и пример сличних докумената који су квалитетно написани за сличну циљну групу и са истом или сличном сврхом. У прилогу рада налази се пример апликације за финансирање пројекта у сажетој форми.

Поред ефикасности, ефективност у писању када се тражи финансирање посла има велику важност. Ефективност се односи на то да написани текст има своју сврху. Разумевање сврхе, циљева и жељених резултата главни су водичи при писању овог захтева. Континуирано унапређење је процес који мора постојати како би се вршила ревизија и унапређење документа и особе која га је написала.

Кораци који се предлажу када се инвеститору траже средства за финансирање или аплицирају за пројекат су следећа: [56]

1. Испричати причу – представљање треба започети занимљивом и убедљивом причом која ће публику повезати са презентером. Прича треба да се бави

- проблемом који је уочен на тржишту, а чије је решавање планирано од стране кандидата.
2. Приказати решење – треба поделити са публиком јединственост и оригиналност производа или услуге како би се решио проблем који је представљен у претходном кораку. Решење треба да буде лако и јасно како би и инвеститори могли даље да објасне решење неком ко није био присутан на *pitching*-у.
 3. Претходни успеси – у презентацији би требало приказати релевантне успехе. Овај део презентације изграђује кредибилитет презентера. То се може постићи приказивањем онога што је особа и њен тим изградила до тог дана.
 4. Циљно тржиште – треба прецизно таргетирати потенцијално тржиште, јер ако се прикаже превише различитих група и сегментација се не уради на прави начн, може се десити да кандидат буде окарактерисан као неозбиљан.
 5. Привлачење купаца – у овом делу кандидат треба да прикаже на који начин ће привући купце, као и колико ће то да кошта. Потребно је приказати и мере успеха у области привлачења купаца.
 6. Приказ конкуренције – овај део треба да истакне по чему се то кандидат разликује од конкурената и зашто су његова решења боља у односу на постојеће.
 7. Модел прихода – инвеститорима је најважније на који начин ће повратити средства која улажу. Детаљан приказ планираних прихода мора бити реалан и у складу са тржишним условима.
 8. Пројекције финансија – као и претходни, и овај део је веома важан инвеститорима. Приказ планираних резултата за наредних три до пет година мора бити реалан и поткрепљен чињеницама.
 9. Тим – представљање људи који траже инвестицију веома је важан. Инвеститори желе да знају коме дају новац и колико су ти људи стручни и искусни у области у којој раде.
 10. Потребне финансирања – јасно и прецизно треба инвеститорима приказати већ инвестиран новац у компанију, власништво, као и колико је потребно улагање како би се пословање подигло на виши ниво. Потребно је навести и у које сврхе ће бити искоришћена инвестиција. Пожељно је поново подсетити публику на стручност тима и могућност раста инвестиција.
 11. Излазна стратегија – ако су суме новца изузетно високе, потребно је нагласити шта је излазна стратегија, односно да ли компанија планира излазак на берзу или нешто друго. Треба приказати смисао инвестиције за наредних три, пет или десет година.

6.4. Припрема и писање пословног извештаја

Извештаји су документи који су писани са циљем да их прочита одређена особа или група људи. Како је намењен одређеној циљној групи, пословни извештај се пише прилагођен за особу која ће га читати. Прецизност и актуелност података предуслов је за добар извештај. Ако је извештај написан фокусирано, сажето и јасно, велика је вероватноћа да ће га сви прочитати са пуном пажњом. Коришћење непотребних

речи и израза како би се постигла одређена дужина пословног извештаја само води томе да се извештај касније не чита до краја.

Пословни извештаји обрађују једну тему или један проблем. Главне информације у извештају треба да буду истакнуте, а коришћење графикона и табела пожељно је због прегледности и лакшег уочавања најбитнијих информација.

На почетку извештаја треба поред основних података о теми, особи која је израдила извештај и групи којој је намењен треба, у зависности од дужине извештаја, приказати и садржај ради лакшег сналажења. Пре детаљнијег разматрања теме истиче се резиме, за особе које немају времена да читају цео извештај.

Подаци који су приказани не смеју се понављати више пута, јер могу умањити квалитет извештаја. Извештај мора бити разумљив, а претерано коришћење стручне терминологије може допринети томе да најбитнији елементи буду бачени у други план [49].

Формални документ као што предлог или извештај уључује много планирања и припреме, а стил писања не може бити неформалан. Уместо тога, треба се користити посебан начин изражавања. Писање пословних извештаја често подразумева избор одговарајућег нивоа формалности за предузећа и индустрије, конкретног документа и ситуације, као и публике.

Кораци који претходе писању извештаја су [50]:

1. планирање истраживања,
2. прикупљање података,
3. анализа података,
4. дефинисање решења,
5. писање извештаја.

У припреми извештаја потребно је проверити податке и упоредити више извора. Није довољна претпоставка да су подаци истинити, већ се њихова тачност мора поткрепити конкретним изворима. Структура пословног извештаја разликује се у зависности од теме и организације. Уопштена структура и садржај пословног извештаја имају следеће делове:

- уводни део – у уводном делу наводи се сврха и предмет извештавања, као и главни закључци,
- главни део – приказују се информације које су предмет извештавања, а на основу којих су донети закључци,
- завршни део – у завршном делу приказују се закључци и предлози реализације закључака.

Како се фокусирани извештаји наводе као најбољи, потребно је да извештај буде што краћи. Ипак, приказивање свих релевантних информација је неопходно, како би било јасно како се дошло до закључака. Ова два захтева су конфликтна и потребно је уложити време како би одговарајући баланс био постигнут.

Презентација пословних извештаја треба да испуњава сва она правила која важе за писање пословних презентација. Вербални и невербални аспекти, питања и одговори,

визуални ефекти презентације, само су неки од елемената на које презентер треба да обрати пажњу. Писање пословних извештаја се увежбава, а читање добрих примера један је од начина за разумевање како написати добар пословни извештај.

6.5. Писање научног рада

Научни рад представља опис оригиналних резултата истраживања који је написан, објављен и доступан научној јавности. Треба направити разлику између научног и стручног рада. Стручни рад не доноси нове, оригиналне резултате и теорије, већ је у њему приказана интерпретација већ постојећих научних сазнања [57].

Сви научни радови могу се класификовати у једну од три категорије:

1. Оригинални научни рад – у њему су приказани нови резултати фундаменталних или примењених истраживања применом постојећих научних метода,
2. Претходно саопштење – ово је оригинални научни рад који је прелиминарног карактера, јер нема довољно података како би се приказана научна сазнања проверила,
3. Прегледни чланак – он не мора садржати оригиналне резултате, већ може бити приказ постојећег истраживачког проблема, кроз нов начин прикупљања и анализе постојећих сазнања, чиме представља нову синтезу постојећих информација.

Сваки научни рад пише се са циљем да буде објављен. Правила којих се аутори морају придржавати разликују се у зависности од часописа у ком се рад објављује. Специфичности које су исказане у захтевима часописа који објављују радове нису значајне, али морају се проучити пре слања рада како се не би десило да због формалности рад не буде прихваћен. Делови које сваки научни рад мора да садржи су следећи [58]:

- наслов рада,
- подаци о ауторима,
- резиме и кључне речи,
- увод,
- материјали и методе рада,
- табеле и графикони,
- резултати,
- закључци,
- цитати и литература.

Наслов рада је оно што прво уочава сваки читалац. Он мора бити формулисан јасно и прецизно како би читалац знао да ли је потребно да чита даље. Поред тога, треба да обезбеди кључне речи за претраживање радова. Није пожељно да се у наслов

рада стављају фразе попут „истраживање о“ или „студија о“. Жаргон не сме бити коришћен у наслову рада. Неки часописи прописују дужину наслова, па на пример наслов не сме да буде дужи од два реда [59].

Аутори рада наводе се по унапред утврђеном редоследу, односно у зависности од доприноса раду. Поред имена, у раду мора постојати контакт као и афилијација аутора. Контакт се најчешће наводи само за аутора који је први наведен.

Резиме или апстракт представља мини-верзију рада. Ако је наслов дефинисан на прави начин, апстракт ће само даље упутити читаоца у најважније закључке представљене у раду. Када наслов није дефинисан на прави начин, читањем резимеа може се доћи до закључка да ли је потребно даље читати текст или не. Резиме рада се пише у прошлом времену с обзиром да је рад већ написан и закључци донети, а требало би да садржи следеће елементе [60]:

- приказ основних циљева и обухват истраживања,
- методе коришћене у раду,
- сумирани резултати,
- основни закључак.

Увод је важан део рада јер приказује проблем који се истражује и питања која се постављају у истраживању. Приказује и оригиналност и актуелност истраживања, као и зашто је наведени проблем интересантан. У уводу је приказан и преглед литературе који ће читаоцу објаснити зашто је постављено питање битно. Последњи део увода треба да садржи специфицирано питање које је постављено и на које је одговорено у даљем тексту.

Материјали и методе рада треба да одговоре на то како се дошло до резултата приказаних у раду. На овај начин би требало да буде омогућено другим истраживачима да понове истраживање и дођу до истих резултата. Дијаграми и табеле који приказују процес истраживања треба да буду приказани ради лакшег разумевања, у случају да се ради о комплексном процесу. Резултати не треба да буду приказани у овом делу рада. Једини приказ резултата може бити онај из прелиминарне студије, уколико је таква постојала, и на основу које је касније формирана студија приказана у раду. Ако у раду постоји простор за етичка питања, треба их размотрити у овом делу.

Табеле и графикони користе се када резултати не могу да буду приказани текстуално, или када постоји реална потреба за графичким или табеларним приказом. Коришћење оваквих приказа није потребно када се у две реченице могу објаснити резултати. Називи табела и графикона треба да буду у складу са оним што је на њима приказано.

Резултати не треба да садрже претходно наведене описе метода које су коришћене у раду. Иако је потребно приказати све резултате, није потребно сваки нагласити табелом или графиком. Само најважнији резултати треба да буду приказани на тај начин, а треба се придржавати правила да резултати морају бити јасни и истинити. Редундантност података се треба избегавати како би овај део био што јаснији читаоцу.

Закључци нису једноставан приказ резултата већ објашњење и интерпретација приказаних резултата. Не треба само сумирати резултате већ треба дискутовати о њима. У овом делу је потребно приказати поређење очекиваних и добијених резултата. Овај део рада треба да прикаже теоријске импликације рада и практичну примену добијених резултата, као и смернице за даља истраживања.

Цитирање и навођење литературе обавезно је за сваки рад. Списак литературе садржи све изворе које је аутор користио приликом израде рада. У зависности од часописа, дозвољен је један или неколико начина цитирања који су прихваћени свуда у свету. Харвардски систем један је од најзаступљенијих у друштвеним наукама [61].

Тип извора

Пример

Књига (један аутор)	Neville, C. (2010). <i>The Complete Guide to Referencing and Avoiding Plagiarism</i> . 2nd Ed. Maidenhead: Open University Press.
Књига (два до три аутора)	Bradbury, I., Boyle, J. and Morse, A. (2002). <i>Scientific Principles for Physical Geographers</i> . Harlow: Prentice Hall.
Књига (четири или више аутора)	Campbell, N. A. et al. (2008) <i>Biology</i> . 8th Ed. London: Pearson.
Чланак у часопису	Zhu, Z. (2011). After paradigm: why mixing-methodology theorising fails and how to make it work again. <i>Journal of the Operational Research Society</i> , 62(4), 784-798.
Публикација у штампи	Fischer, C. (in press). Price convergence in the EMU? Evidence from micro data. <i>European Economic Review</i> .
Поглавље у редигованој књизи	Brocklesby, J. (1997). Becoming multimethodology literate: An assessment of the cognitive difficulties of working across paradigms. In J. Mingers, & A. Gill (Eds.), <i>Multimethodology: The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies</i> (pp. 189-216). Chichester, England: John Wiley & Sons.
Рад презентирани на научној конференцији	Prochniak, M. (2008, April). <i>Real Economic Convergence between Central and Eastern Europe and the European Union</i> . Paper presented at the conference of the Chinese Economic Association, Cambridge, UK.
Сајт	Waugh, M. E. (2010). International Trade and Income Differences. <i>American Economic Review</i> , 5, 2093–2124. Retrieved March 11, 2012, from http://www.aeaweb.org/aer/contents/index.php

Табела 2: Примери навођења референци

7.Анализа стања тржишта

Како би искористила потенцијал постојећих и будућих купаца, организација мора утврдити на који начин размишљају купци, шта су њихове потребе, навике, да ли постоје захтеви на тржишту који нису задовољени, а побољшање постојећих производа или увођење новог могло би да побољша пословање. Поред познавања купаца, битно је знати и како се конкуренти понашају, као и које стратегије користе у свом пословању.

Разумевање микро и макро окружења је значајно, јер се микро и макро маркетинг истраживањима добијају аутпути који представљају инпуте у процесу стратегијског, организационог и оперативног одлучивања. Ако организација познаје своје купце, како постојеће тако и потенцијалне, упућена је у пословање својих конкурената и свим аспектима окружења, онда је спремна да редуцира ризик на прихватљив ниво и буде флексибилна и отворена за промене.

Америчко удружење за маркетинг је дефинисало маркетинг истраживање као функцију која повезује потрошаче, клијенте и јавност са маркетаром путем информација које се користе идентификовање и дефинисање маркетиншких могућности и проблема, генерисање, усавршавање и оцењивање маркетиншких акција, праћење перформанси маркетинга и боље разумевање маркетинга као процеса.

Четири главне карактеристике маркетинг истраживања су [16]:

- систематичност – односи се на организованост и планирање маркетинг истраживања, на унапред одређене податке које треба прикупити у процесу истраживања, као и методе анализе који морају бити дефинисани,
- објективност – непристрасност и несубјективност како у прикупљању, тако и у анализи и интерпретацији података,
- информација – примарни циљ сваког маркетинг истраживања јесте да се обрадом података дође до релевантних информација које су потребне наручиоцу истраживања,
- доношење одлуке – истраживање представља основу пословања предузећа, и увек спроводи са циљем да се донесе одлука која ће побољшати тренутну позицију, а не само ради прикупљања података *per se*.

Класификација истраживања може се извршити према начину на који природа одлуке коју доносимо зависи од методологије истраживања. Циљеви истраживања су ти који одређују које ће се истраживање спровести, и у зависности од циља, разликујемо три типа истраживања [62]:

1. експлоративна истраживања,
2. дескриптивна истраживања,
3. каузална истраживања.

Експлоративна истраживања се спровode како би се откриле прилике на тржишту. У овом случају, истраживач не познаје проблем, те су му потребне информације како

најбоље да проучи проблем, шта да мери и на шта да обрати посебну пажњу. Компаније обично избегавају овај тип истраживања, што је велика грешка. Оне су спремне да пре креирају детаљан упитник који ће да им донесе обиље информација, али проблем је у томе што се може десити да упитник не буде креиран на прави начин јер непознавање проблема утиче на то да истраживач није у потпуности сигуран које су му информације потребне. Постоји четири типа експлоративних истраживања [62]:

- истраживање постојеће литературе подразумева проучавање постојећих секундарних података из различитих извора,
- истраживање досадашњих искустава је сазнавање од проблему од стране људи који су боље упознати са тим од истраживача,
- анализа одабраних случајева јесте тумачење најбољих и најлошијих искустава из праксе како би се продубило знање о проблему,
- пилот истраживања су сва она истраживања која се спроводе у мањем обиму и на малом узорку испитаника, мање су формална у односу на стандардна истраживања, а усмерена су на постављање основних истраживачких хипотеза.

Дескриптивна истраживања дају одговоре на питања: ко, шта, када, где, како. Спроводи се са циљем да се потпуније опише популација. Засновано је на претходном разумевању истраживачког проблема. Разликујемо два типа дескриптивних истраживања:

- једнократна или *ad hoc* истраживања која се спроводе на бази једне акције,
- континуирана која се спроводе на истом узорку током дужег временског периода.

Каузална истраживања се спроводе како би се утврдили узрочно-последични односи. Овај тип истраживања води већој контроли јер се добијају информације које нам омогућавају да боље управљамо процесима у предузећу.

7.1. Процес истраживања тржишта

Постоји велики број приступа маркетинг истраживању. Један од прилаза маркетинг истраживању фазе дефинише на следећи начин [16]:

1. прелиминарно истраживање,
2. истраживачки пројекат,
3. прикуљање података,
4. обрада и анализа података,
5. презентирање резултата.

Прикупљање података, обрада и анализа података и презентирање резултата могу се груписати као имплементација маркетинг истраживања.

Прелиминарно истраживање подразумева да се пре свега дефинишу проблем и циљ истраживања. Кључно питање које треба поставити у почетној фази јесте шта желимо да постигнемо маркетинг истраживањем. [17] Истраживач треба да има у

виду да сви ови елементи утичу на процес функционисања једног предузећа и да одлучи које ће елементе испитивати или коју комбинацију тих елемената.

Код дефинисања циљева истраживања, треба поставити питање на које истраживач треба да пружи одговор, развити хипотезе и одредити обухват, односно да ли нас интересују купци са територије једног региона или целе државе.

На крају ове фазе треба извршити оцену вредности информација. Она подразумева да треба увидети вредност коју ће потенцијалне прикупљене информације имати за нас, као и колико ће нас коштати прикупљање тих информација. Вредност информација зависи од три фактора [63]:

1. значај те информације за појединачну одлуку или серију одлука које предузеће треба да донесе;
2. степена неизвесности око одлуке;
3. степена у којем се очекује да ће и даље информације да смање неизвесност.

Израда истраживачког пројекта представља избор приступа истраживању, то јест да ли ће се спроводити експлоративно, дескриптивно или каузално истраживање. Истраживачки пројекат треба да обухвати и врсте података које ће бити прикупљене, као и изворе тих података. У овој фази потребно је утврдити и јединицу анализе која ће бити репрезентативна за планирано истраживање, као и временски оквир. Након утврђивања наведеног, треба формулисати истраживачки пројекат или план истраживања који ће бити смерница у даљем истраживању.

У фази имплементације истраживачког пројекта, треба се водити одлукама које су донете у претходним фазама. Потребно је извршити прикупљање података на претходно планирани начин и из претходно планираних извора. Обраду и анализу података треба извршити тако да се добију објективни резултати. Обрада и анализа података ће у зависности од типа истраживања користити методе које су повезане са статистиком, математиком, социологијом и психологијом. На крају истраживања треба резултате презентовати на прави начин, поштујући етичке кодексе. Ово се посебно напомиње јер онај ко презентује резултате има прилику да истакне неке мање битне чињенице, а сакрије оне које су веома важне како би остварио неку личну корист.

7.2. *Data mining*

Савремени услови пословања довели су до ситуације да је количина података које организације чувају и којима манипулишу огромна. Издвајање података који су потребни како би се донела нека пословна представља велики изазов за свако предузеће. Скуп апликација за прикупљање података, приступ подацима и њихову експертску анализу назива се *Business Intelligence*. Обухвата следеће производе [64]:

- *Online Analytical Processing* производи,
- *Data mining* производи,
- производи за креирање извештаја.

Data mining је процес откривања занимљиве и нове обрасце, као и описне, разумљиве, на предиктивне моделе из група података великих размера [65]. Креирање алгоритама који омогућавају увид и разумевање масе података главни је задатак овог процеса. Мултидисциплинарни приступ захтеван је за *data mining*, а области које су укључене у овакву анализу су базе података, статистика, математика, логика али и многа друга поручја.

Data mining помаже да се анализирају скупови података, открију скривене везе и утврде елементи за њихово груписање. Постоји могућност груписања сличних података који имају одређене разлике у односу на остале податке. У том процесу идентификују се и варијабле које праве разлике између тих података. Некада резултати овог процеса могу бити резиме података, а некада могу бити приказани екстремни подаци [66].



Слика 26: SEMMA модел

Развијено је више методологија за управљање процесом *data mining*-а. Једна од највише коришћених методологија је SEMMA чији је назив акроним сваког корака у процесу. Кораци у процесу по овој методологији су следећи [67]:

1. *Sample* – узорковање,
2. *Explore* – истраживање,
3. *Modify* – модификација података,
4. *Model* – развој модела,
5. *Asses* - оцена модела.

Први корак је стварање једне или више табела са подацима узорковањем података из складишта података. Извлачење репрезентативног узорка уместо манипулације

великом количином података драстично смањује време обраде и скраћује време за добијање пословне информације.

Након узорковања података, следећи корак је да се визуално или бројчано истраживање податке ради долажења до трендова или групација. Истраживање помаже да се процес откривања образаца усаврши. Технике као што су факторска анализа, корелација и груписање се често користе у овом делу процеса.

Модификација података односи на стварање, избор и трансформацију једне или више варијабли како би се модел усмерио у одређеном правцу или како би се подаци изменили да би се постигла јасноћа и доследност.

Креирање и развој модела података подразумева коришћење *data mining* софтвера за аутоматско претраживање и комбиновање података који ће поуздано предвидети исходе.

Оцена модела је последњи корак у ком се врши евалуација модела. Један од најчешћих начина који се користе у оцени модела искључивање дела података из анализе. Ако је модел валидан, требало би да приказује исте резултате за искључене податке, као и за податке који су коришћени у развијању модела.

Данас, већина предузећа активно прикупља и чува податке у великим базама података, познатијим као *warehouse*. Многе од њих су препознале потенцијалну вредност ових података као извор информација за доношење пословних одлука. Драматично повећање захтева за бољу подршку у одлучивању допринело је развоју и распрострањеном коришћењу *data mining*-а. Интернет пружа предузећима неограничен број података, а искоришћавање истих није могуће без правилног издвајања и управљања подацима, што указује на значај *data mining*-а у савременим условима пословања.

Закључак

Знање из области пословне комуникације представља суштински важну карактеристику сваког успешног пословног човека, тима или организације. Разноликост која влада у пословном свету није увек очигледна. Како би се успоставила пословна комуникација и остварили циљеви, потребно је проценити сараднике и пажљиво проучити на који начин они комуницирају. Треба у виду имати и интеркултурално окружење које мења оно што знамо о пословној комуникацији. Није то елемент који је увек пресудан, и некада ће бити небитан, али може се десити да због припреме која не би одузела много времена, изгубимо посао који је вредео много новца или добрих пословних контаката.

Може се рећи да се вербална, невербална и паравербална комуникација не смеју посматрати свака за себе. Како се њима у целини преноси конзистентна порука, требало би припремити сваки од ових елемената да не би дошло до слања конфликтних информација од стране једне особе.

Припрема било какве врсте комуникације је важан предуслов за успех. Када се процени тржиште, конкуренција, саговорник, али и индивидуа која шаље поруку, може се закључити на којим местима могу да настану конфликти и који шумови могу утицати на дисторзију поруке.

Може се десити да особа има најбољу идеју на конкурс за финансирање пројекта, али да финансије добије нека просечна идеја. То се дешава због неприпремљености, како саме идеје тако и презентације. Сигурност која се ствара прелиминарном анализом аспеката који могу утицати на одобравање идеје или њено одбацивање, иста се може преобликовати или приказати на други начин како би била прихватљивија за публику.

Без обзира на сва правила која постоје у пословној комуникацији, креативност је та која треба да буде саставни део сваког контакта са другим људима. Различити видови креативности могу допринети томе да публика буде заинтересована, ангажована и укључена у комуникацију са особом која представља идеју или извештај.

Сигурно је да се комуникацијске вештине уче и увежбавају. Како комуникација има утицај на окружење, успешним комуницирањем особа може да допринесе томе да напредује у каријери, али и побољша свој свакодневни друштвени живот. Континуираним усавршавањем свака особа може да постане добар комуникатор и тиме допринесе и самом себи, али и организацији у којој ради.

Прилог

1. Пример радне биографије на српском језику

Lični podaci	
Prezime i ime	Ana Račić
Adresa	Nikole Pašića 7, 34000 Kragujevac
Telefonski broj	+381640000000
E-mail	emailadresa@gmail.com
Državljanstvo	Srpsko
Datum rođenja	29.09.1991.
Pol	Ženski
Radno iskustvo	
Datumi	jun 2015 – septembar 2015.
Zanimanje / radno mesto	Asistent savetnika u prodaji
Glavni poslovi i odgovornosti	Komuniciranje sa novim i postojećim korisnicima, rešavanje problema
Datumi	decembar 2012 – oktobar 2014.
Zanimanje / radno mesto	Menadžer za odnose sa postojećim sponzorima (praksa)
Glavni poslovi i odgovornosti	Održavanje dobrih odnosa sa sponzorima kroz planove o saradnji, slanje mesečnih izveštaja sponzorima o proteklom promotivnim aktivnostima
Ime i adresa poslodavca	Vaterpolo klub Radnički, Bazenska BB, 34 000 Kragujevac
Datumi	jul 2014 – avgust 2014.
Zanimanje / radno mesto	Praktikant
Glavni poslovi i odgovornosti	Izrada biznis planova, praćenje procesa inovacija u malim i srednjim
Ime i adresa poslodavca	Biznis inovacioni centar, Trg topolivaca 4, 34000 Kragujevac
Datumi	maj 2012 – maj 2013.
Zanimanje / radno mesto	Menadžer za eksterne odnose; menadžer za program odlazeće razmene
Glavni poslovi i odgovornosti	Upravljanje prodajom projekata, prodaja projekata, istraživanje tržišta; Promocija stručnih i volonterskih praksi, intervjui i selekcija osoba koje odlaze na praksu
Ime i adresa poslodavca	AISEEC, LC Kragujevac, Đure Pucara Starog 3, 34000 Kragujevac
Obrazovanje	
Datumi	septembar 2014 – novembar 2015.
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Master ekonomista
Fakultet	Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
Stepen prema međunarodnoj klasifikaciji	Drugi stepen – master
Datumi	početak 9.2014. (u toku)
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Master inženjer menadžmenta
Fakultet	Fakultet inženjerskih nauka, Univerzitet u Kragujevcu

Stepen prema međunarodnoj klasifikaciji	Drugi stepen – master
Datumi	oktobar 2010 – septembar.2014.
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Diplomirani ekonomista (prosečna ocena 9.06)
Fakultet	Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
Stepen prema međunarodnoj klasifikaciji	Prvi stepen – diplomirani
Datumi	2006 – 2010
Srednja škola	Druga kragujevačka gimnazija
Smer	opšti smer
Seminari i konferencije	
Datumi	2.5.2012 – 5.5.2012.
Opis	Rad u timu, usavršavanje znanja i veština iz oblasti prodaje, rešavanje praktičnih problema
Organizator	NatCo, Nacionalna konferencija organizacije AIESEC Srbija
Lične veštine i kompetencije	
Maternji jezik	Srpski
Drugi jezici	
Samoprocena	
<i>Evropski nivo</i>	
Engleski	
Španski	
Nemački	
Italijanski	
Veštine i kompetencije	Timski rad razvijen kroz praksu u VK Radnički, komunikacijske veštine stečene u studentskoj organizaciji AIESEC na poziciji menadžera za eksterne odnose, organizacijske veštine stečene kroz planiranje projekata u VK Radnički
Poznavanje rada na računaru	Microsoft Office (Word, Excel, Access i PowerPoint), IBM SPSS Statistics
Vozačka dozvola	Vozačka dozvola B kategorije

2. Пример форме радне биографије на енглеском језику

<https://europass.cedefop.europa.eu>

PERSONAL INFORMATION

Name	[SURNAME, other name(s)]
Address	[House number, street name, postcode, city, country]
Telephone	
Fax	
E-mail	
Nationality	
Date of birth	[Day, month, year]

WORK EXPERIENCE

- Dates (from – to) [Add separate entries for each relevant post occupied, starting with the most recent.]
- Name and address of employer
 - Type of business or sector
 - Occupation or position held
- Main activities and responsibilities

EDUCATION AND TRAINING

- Dates (from – to) [Add separate entries for each relevant course you have completed, starting with the most recent.]
- Name and type of organisation providing education and training
- Principal subjects/occupational skills covered
 - Title of qualification awarded
 - Level in national classification (if appropriate)

**PERSONAL SKILLS
AND COMPETENCES**

*Acquired in the course of life and career
but not necessarily covered by formal
certificates and diplomas.*

MOTHER TONGUE

[Specify mother tongue]

OTHER LANGUAGES

[Specify language]

- Reading skills
- Writing skills
- Verbal skills

[Indicate level: excellent, good, basic.]

[Indicate level: excellent, good, basic.]

[Indicate level: excellent, good, basic.]

SOCIAL SKILLS

[Describe these competences and indicate where they were acquired.]

AND COMPETENCES

*Living and working with other people, in
multicultural environments, in positions
where communication is important and
situations where teamwork is essential
(for example culture and sports), etc.*

ORGANISATIONAL SKILLS

[Describe these competences and indicate where they were acquired.]

AND COMPETENCES

*Coordination and administration of
people, projects and budgets; at work, in
voluntary work (for example culture and
sports) and at home, etc.*

TECHNICAL SKILLS

[Describe these competences and indicate where they were acquired.]

AND COMPETENCES

*With computers, specific kinds of
equipment, machinery, etc.*

ARTISTIC SKILLS

[Describe these competences and indicate where they were acquired.]

AND COMPETENCES

Music, writing, design, etc.

OTHER SKILLS

[Describe these competences and indicate where they were acquired.]

AND COMPETENCES

Competences not mentioned above.

DRIVING LICENCE(S)

ADDITIONAL INFORMATION

[Include here any other information that may be relevant, for example contact
persons, references, etc.]

ANNEXES

[List any attached annexes.]

3. Пример мотивационог писма

(Контакт подаци особе која шаље писмо)

Крагујевац
04.10.2015.

(Контакт подаци особе којој је писмо упућено)

Поштована госпођо,

Обраћам Вам се са жељом да будем део Ваше агенције. Завршила сам Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, модул маркетинг, а тренутно сам студент мастер студија како на Економском факултету, тако и на Факултету инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу.

У току студија на Економском факултету имала сам неколико пракси и била део студентске организације AIESEC. У току два мандата у овој организацији, заједно са тимом чији сам део била, научила сам да будем усмерена на резултате, као и да поштујем прописане рокове за извршавање одређених задатака. Тимски рад био је и саставни део праксе коју сам обавила у Ватерполо клубу Раднички из Крагујевца где сам била задужена за сарадњу са постојећим спонзорима попут ФЦА Србија, Алфа плама из Враћа, Вуловић транспорта. Издвојила бих и праксу у Бизнис иновационом центру где сам се упознала са начином рада пословних инкубатора, као и покретањем *start-up* бизниса.

Консалтинг видим као посао у коме је садржана економија у целини, што је мој највећи мотив да се бавим овим послом. Један од мојих примарних циљева јесте континуирани развој и усавршавање, а Вашу агенцију видим као место где ћу, у сарадњи са Вама, остварити своје циљеве, али и уједно допринети остварењу циљева агенције.

У случају да су Вам потребне додатне информације, будите слободни да ме контактирате путем мејла или телефона. Радујем се интервјуу са Вама,

Срдачан поздрав

4. Апликација за финансирање *start-up* пројекта

STARTUP WEEKEND APPLICATION FORM 2014

1. Title of the Business proposal/idea/project

Istraživanje tržišta u oblasti prehrambene industrije.

2. Short biography of presenter

Tim se sastoji od sledećih članova: Milica Lukić, Branka Obradović, Ana Račić i Stefan Planojević – studenti master studija na Fakultetu inženjerskih nauka u Kragujevcu (smer: Inženjerski menadžment).

Svi članovi završili su osnovne akademske studije na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu i tokom studija bavili su se istraživanjem tržišta u oblasti mlečnih proizvoda. Istraživanja su rađena po obrascu koji je prihvaćen od strane svetskih agencija za istraživanje tržišta.

3. Specify the life cycle stage of your concept (research, patent, product, marketability, etc)

Za otvaranje agencije od trenutka pribavljanja sredstava potrebno je okvirno 2 meseca. Agenciju otvaramo u okviru Biznis inovacionog centra (BIC). Nakon osnivanja agencije počelo bi se sa promovisanjem njenog rada sa fokusom na srednja i mala preduzeća u Kragujevcu. Način na koji bi vršili reklamiranje svoje kompanije je direktni kontakt sa predstavnicima kompanija u toj oblasti, kao i držanje radionica u kojima bi se ukazivalo na značaj obavljanja istraživanja tržišta. Posle tri godine, planira se proširenje poslovanja na Šumadijski okrug. Ukoliko bi se poslovanje odvijalo po planu, sledeći korak bi bio proširenje na teritoriju čitave Srbije.

4. Briefly describe your business proposal/idea/project

Agencija za istraživanja tržišta u oblasti prehrambene industrije – organizacija istraživanja koja bi bila fokusirana na srednja i mala preduzeća kao i na preduzetnike je glavna razlika u odnosu na ostale konkurente u Srbiji. Većina kompanija u Srbiji nudi kvantitativna pre nego kvalitativna istraživanja. U ponudi naše kompanije je kombinacija obe vrste istraživanja. Takođe, mi nudimo besplatnu edukaciju malim i srednjim preduzećima, kao i preduzetnicima, putem koje će oni biti upućeni u to zašto je istraživanje tržišta korisno za njihovo poslovanje.

5. Describe the main market for your business proposal/idea/project (with main competitors)

Mi smo fokusirani na mala i srednja preduzeća, kao i na preduzetnike. Glavna razlika u odnosu na ostale konkurente je u tome što se mi fokusiramo isključivo na prehrambenu industriju. Naši glavni konkurenti su: Nilsen, GFK, Ipsos I Open source. Oni nude širok spektar usluga, međutim, nisu specijalizovani za istraživanje u samo jednoj konkretnoj oblasti.

6. How much resources you need to realize the next step of your business solution? (amount and specification)

Za obavljanje našeg poslovanja potrebno nam je: 2 lap top računara (procenjena vrednost po računaru je 45 000 dinara po lap - topu), pri čemu osnivači agencije unose 2 lap top računara (procenjena vrednost je 30 000 dinara po lap - topu) i 4 mobilna telefona; 2 štampača (procenjena vrednost po štampaču je 4 000 dinara) i 1 skener (procenjena vrednost skenera je 3 000 dinara); kancelarijski materijal u vrednosti od 5 000 dinara; korišćenje prostorija biznis inovacionog centra (BIC) u iznosu od 30 000 dinara na godišnjem nivou.

Литература

- [1] Вукајлија, М. (2002), *Лексикон страних речи и израза*, Београд: Просвета, стр. 432.
- [2] Goyer, R. S. (1970), Communication, Communicative Process Meaning: Toward A Unified Theory, *Journal of Communication*, 20(1), p. 4-16.
- [3] Miller, G. A. (1951), *Language and Communication*, New York: McGraw Hill Publishing Co., p. 6.
- [4] Rodriques, M. V. (1992), *Effective Business Communication*, New Delhi: Concept Publishing Company, p. 28.
- [5] Мандић, Т. (2001), *Комуникологија, психологија комуникације*, Београд: Клио, стр. 18.
- [6] Lasswell, H. (1948), *The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas*, New York: Institute for Religious and Social Studies, p. 117.
- [7] Gerbner, G. (1956), Toward a general model of communication, *Educational technology research and development*, 4(3), pp. 171-199.
- [8] Lewin, K. (1943), Forces behind food habits and methods of change, *Bulletin of the National Research Council*, 108, pp. 35-65.
- [9] Shannon, C., Weaver, W. (1964), *The mathematical theory of communication*, Urbana: University of Illinois Press, p. 34.
- [10] Rothwell, J. D. (2010). *In the company of others: An introduction to communication*, Oxford University Press, USA.
- [11] Schramm, W. (1954), How communication works, In W. Schramm (Ed.), *The process and effects of communication*, Urbana: University of Illinois Press, pp. 3-26.
- [12] McCornack, S. (2010), *Reflect & Relate: An introduction to interpersonal communication*, Boston, MA: Bedford/St. Martin's, p. 10.
- [13] McLean, S. (2005), *The basics of interpersonal communication*, Boston, MA: Allyn & Baco, p. 97.
- [14] Luft, J., Ingham, H. (1955), The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness, *Proceedings of the western training laboratory in group development*, Los Angeles: UCLA.
- [15] Wood, J. (2015), *Interpersonal communication: Everyday encounters*, Boston: Cengage Learning. p.14.
- [16] Анђелковић, С. (2001), *Понашање потрошача у маркетинг истраживањима*, Београд: Виша пословна школа, стр. 26.
- [17] Hauge, P., Jackson, P. (1999), *Market research: A guide to planning, methodology and evaluation*, London: Kogan Page Limited, p. 18.
- [18] Maletzke, G. (1963), *Psychologie der Massenkommunikation: Theorie und Systematik*, Hamburg: Verlag Hans Bredow, p. 32.

- [19] Aslam, M. (2012), A Diversified Study of the Models of Communication and Public Opinion, *Global Journal of Human-Social Science Research*, 12(13-A), p. 7-9.
- [20] Thomas, D., Thomas, Y. (1994), Same language, different culture: Understanding inter-cultural communication difficulties among English speakers, *Proceedings of the International English Language Education Conference: National and International Challenges and Responses*, Kuala Lumpur, Malaysia, p. 4.
- [21] Bellenger, L. (1992), *Umijeće komuniciranja*, Sarajevo: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, p. 46.
- [22] Piper, D. (1989), Socio-political influence on cultural identity in Canada, *English Across Cultures, Cultures Across English: A Reader in Cross-cultural Communication*, Berlin: Mouton de Gruyter, p. 171.
- [23] <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448180860.pdf/> приступљено 08.02.2015.
- [24] <http://www.prnewswire.com/news-releases/sendmail-cpp-survey-64-cite-email-as-source-of-workplace-confusion-resentment-211802791.html> приступљено 03.08.2015.
- [25] <http://www.mindtools.com/CommSkll/EmailCommunication.htm/> приступљено 07.09.2015
- [26] Flynn, N., Flynn, T. (2003), *Writing effective e-mail improving your electronic communication*, Crisp Learning, p. 5
- [27] <http://www.directionservice.org/cadre/section4.cfm/> приступљено 09.10.2015.
- [28] Heimlich, E. P., Mark, A. J. (1990), *Paraverbal Communication with Children*, Springer US, p. 19.
- [29] Kavalchuk, A. (2012), *Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans*, Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, p. 70.
- [30] <http://www.poslovneinformacije.rs/documents/Baza%20znanja/Poslovna%20komunikacija/KomunikologijaiPoslovnaKomunikacija.pdf/> приступљено 07.10.2015.
- [31] Celce-Murcia, M., Dörnyei, Z., & Thurrell, S. (1995), Communicative competence: A pedagogically motivated model with content specifications, *Issues in Applied linguistics*, 6(2), pp. 5-35.
- [32] Booher, D. (2015), *What More Can I Say?: Why Communication Fails and What to Do About It*, New York, Prentice Hall Press.
- [33] Bhatnagar, N. (2011), *Effective Communication and Soft Skills*, Pearson Education India. p.171.
- [34] Vera, D., & Crossan, M. (2004), Strategic leadership and organizational learning, *Academy of management review*, 29(2), pp. 222-240.
- [35] Poertner, S., Miller, K. M. (1997), *The art of giving and receiving feedback*, Virginia Beach: Coastal Training Technologies Corp., p 12.
- [36] Bradbury, A. (2006), *Successful presentation skills*, London: Kogan Page Publishers, p. 3.

- [37] McCarthy, P., Hatcher, C. (2002), *Presentation skills: The essential guide for students*, London: Sage. p. 58.
- [38] Kotler, P., Keller, K. L. (2014), *Marketing management 14/e*, Boston: Prentice Hall, p. 11.
- [39] Врачар, Д. (2005), *Стратегије тржишног комуницирања*, Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 6.
- [40] Schultz, D.E., (2010) New, Newer, Newest, Evolving Stages of IMC, *Journal of Integrated Marketing Communications*, pp. 14-21.
- [41] De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. (2007), *Marketing Communications, a European Perspective*, Harlow: Pearson Education, p. 182.]
- [42] Kinneer. T. C., Bernhardt, K. L. (1986), *Principles of Marketing, Second Edition*, Illinois: Scott, Foresman and Company, Glenview, pp. 472-473.
- [43] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2007) *Osnove marketinga, četvrto evropsko izdanje*, Zagreb: Mate, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, p. 785.
- [44] Peattie, K., Peattie, S. (1993), Sales Promotions: Playing to Win?, *Journal of Marketing Management*, 9(3), pp. 255-270.
- [45] Jobber, D., Fahy, J. (2006), *Foundations of Marketing*, UK: McGraw-Hill, p. 247.
- [46] Sleight, S. (1989), *Sponsorship: What it is and how to use it*, Maidenhead: McGraw Hill, p. 4
- [47] Canfield, B. R. (1968), *Public relations; principles, cases, and problems*, Hollywood: RD Irwin.
- [48] Spasić, A. (1974), *Public relations i marketing*, Zagreb: Društvo ekonomskih propagandista, p. 16.
- [49] Филиповић. В., Корић, М., Прохаска, С. (2001), *Односи са јавношћу: пословна комуникација, пословни имиџ, професионално понашање*, Београд: Факултет организационих наука, стр. 9.
- [50] Krizan, A. C., Merrier, P., Logan, J., Williams, K. (2008), *Business Communication, Seventh Edition*, Australia : Thomson South-Western, p. 265
- [51] Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman, p. 46.
- [52] Bailey, E. (2008), *Writing and speaking*, New York, NY: McGraw-Hill.
- [53] Guffey, M. E., Loewy, D. (2012), *Essentials of business communication*, Mason: Cengage Learning, p. 373.
- [54] Kennedy, S. (2004), *How New Graduates Can Use Part-Time Work to Gain Valuable Job Skills*. retrived on 13.10.2015. from <http://career-advice.monster.com/career-development/education-training/job-skills-part-time-job/article.aspx>
- [55] Марковић, М. (2008), *Пословна комуникација са пословним бонтоном*, Београд: Клио, стр. 234.
- [56] <http://www.entrepreneur.com/slideshow/230715> приступљено 27.09.2015.
- [57] Alley, M. (1996), *The craft of scientific writing, 3rd edition*, New York: Prentice Hall.

- [58] <http://www.columbia.edu/cu/biology/ug/research/paper.html>
приступљено 06.10.2015.
- [59] http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/index.php?q=Uputstva_autorima
приступљено 12.09.2015.
- [60] Day, R. A. (1995), *How to write and publish a scientific paper*, 4th Edition, New York: Cambridge University Press.
- [61] https://www.staffs.ac.uk/assets/harvard_quick_guide_tcm44-47797.pdf
приступљено 23.10.2015.
- [62] Ханић, Х. (2004), *Истраживање тржишта и маркетинг информациони систем*, Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду.
- [63] Сенић, Р. (1998), *Маркетинг менаџмент*, Крагујевац: Призма, стр. 77.
- [64] Tang, Z., MacLennan, J. (2005), *Data Mining with SQL Server*, Indianapolis: Wilez Publishing Inc.
- [65] Zaki, M., Meira, W. (2014), *Data mining and analysis, Fundamental Concepts and Algorithms*, New York: Cambridge University Press.
- [66] Leskovec, J., Rajaraman, A., Ullman, J. (2012), *Mining of Massive Datasets*, Cambridge: Cambridge University Press, p.17.
- [67] Jackson, J. (2002), Data Mining; A Conceptual Overview. *Communications of the Association for Information Systems*, 8(1), p. 19.